

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ/KOMBINOVANÉ STUDIUM  
2014-2016**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Tereza Prouzová**

**Procesy výběru zaměstnanců oddělení Consumer Collecting  
společnosti Red Bull Česká republika, s.r.o.**

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce: PhDr. et ThDr. Radek Mezulánik, Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**MASTER/COMBINED (PART TIME) STUDIES  
2014-2016**

**DIPLOMA THESIS**

**Tereza Prouzová**

**Recruitment process in Consumer Collecting  
Department at Red Bull Czech Republic.**

Praha 2016

The Diploma Thesis Work Supervisor:  
PhDr. et ThDr. Radek Mezulánik, Ph.D.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 22. 02. 2016

Bc. Tereza Prouzová

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala PhDr. et ThDr. Radkovi Mezulánikovi, Ph.D. vedoucímu mé diplomové práce, za odborné vedení a poskytnutí cenných rad. Dále děkuji společnosti Red Bull ČR, s.r.o. za to, že mi dala křídla a poskytla veškeré informace.

## **Anotace**

Tato diplomová práce se zabývá analýzou procesů výběru zaměstnanců v oddělení Consumer Collecting společnosti Red Bull Česká republika, s.r.o., a to vyhodnocením stávajících postupů a jejich možnou úpravou při získávání a výběru zaměstnanců, realizací nově aplikovaných metod, rozbořením cílové skupiny uchazečů o dané pracovní pozice, zpětnou vazbou od uchazečů a nynějších zaměstnanců oddělení. Výsledky práce vycházejí z dotazníkového šetření, rozhovorů, interních dat a zkušeností autorky z praxe.

**Klíčová slova:** Česká republika, energetický nápoj, generace „Y“, lidské zdroje, marketingová komunikace, personální práce, student, výběrové řízení.

## **Annotation**

The aim of this thesis is to analyze recruitment process in Consumer Collecting Department at Red Bull Czech Republic by evaluation of existing procedures, implementation of newly developed methods and their possible modifications, target group analysis of candidates and direct feedback from those candidates and current employees. Conclusion of this final thesis is based on surveys, interviews, internal data and practical experience of the author herself.

**Klíčová slova:** Czech Republic, energy drink, generation „Y“, human resources, HR work, marketing communication, student, tender.

## **OBSAH:**

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ V KONTEXTU ŘLZ</b> .....	<b>11</b>
1.1 Lidské zdroje .....	11
1.2 Řízení lidských zdrojů .....	12
1.3 Personální práce a její úloha v organizaci .....	13
1.4 Vymezení personálních činností.....	14
1.5 Získávání zaměstnanců.....	17
1.6 Výběr zaměstnanců .....	20
<b>2 HODNOTÍCÍ PROCESY</b> .....	<b>28</b>
<b>3 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE</b> .....	<b>31</b>
3.1 Management .....	31
3.2 Marketing.....	32
3.3 Marketingová komunikace .....	33
3.4 Evoluce marketingové komunikace .....	35
3.5 Změny vlivem internetu .....	36
<b>4 GENERACE „Y“</b> .....	<b>38</b>
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>41</b>
<b>5 CONSUMER COLLECTING ODDĚLENÍ</b> .....	<b>41</b>
5.1 Charakteristika společnosti .....	41
5.2 Consumer Collecting Oddělení .....	42
<b>6 SWOT ANALÝZA</b> .....	<b>43</b>
<b>7 KOMUNIKAČNÍ SDĚLENÍ PŘI OBSAZOVÁNÍ POZIC ODDĚLENÍ CONSUMER COLLECTING</b> .....	<b>46</b>

<b>8</b>	<b>VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ .....</b>	<b>51</b>
<b>9</b>	<b>VLASTNÍ VÝZKUM.....</b>	<b>56</b>
<b>9.1</b>	<b>Dotazníkové šetření.....</b>	<b>56</b>
<b>9.2</b>	<b>Rozhovor .....</b>	<b>65</b>
<b>9.3</b>	<b>Nově aplikované metody .....</b>	<b>67</b>
<b>10</b>	<b>SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI A OVĚŘENÍ STANOVENÝCH CÍLŮ .....</b>	<b>76</b>
<b>11</b>	<b>DISKUSE .....</b>	<b>78</b>
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>79</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK.....</b>	<b>82</b>
	<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>83</b>
	<b>BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE.....</b>	<b>86</b>



## Úvod

Rozhodující hnací silou firmy je člověk se svými dovednostmi a schopnostmi. Úspěch firmy a její konkurenceschopnost závisí na lidské práci a pracovním chování. Získání schopných a spokojených zaměstnanců patří mezi klíčové činnosti firmy, a proto by mu měla být věnována mimořádná pozornost. Předpoklad, že základem dobrého fungování každé organizace je získání, výběr a udržení vhodných zaměstnanců, kteří se snaží o dosažení cílů plynoucích z podnikové strategie, se stal i motivací pro tuto diplomovou práci.

Zvoleným tématem diplomové práce je pro firmu jeden z nejdůležitějších personálních procesů a tím je výběr zaměstnanců Consumer Collecting oddělení firmy Red Bull Česká republika s.r.o.. Vybrat správného a loajálního zaměstnance, který bude přínosem pro organizaci, vyžaduje dobře propracovaný systém procesu příjmu a následné adaptace nového pracovníka. Pro vytvoření co nejlepší personální koncepce je nutné stanovit požadavky, pravidla a zásady jak získat, udržet a rozvíjet zaměstnance. Nejde přitom pouze o to nalézt pro určitou pozici vhodného člověka, člověka s potřebnými znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi a dalšími osobními vlastnostmi, ale také nalézt pro konkrétního člověka takové pracovní úkoly, které by jeho pracovní schopnosti optimálně využívaly, přinášely mu uspokojení z vykonávané práce a pozitivně ovlivňovaly jeho výkon.

Diplomová práce je tematicky rozdělena do dvou celků, a to do teoretické části, vymezující obecné teoretické instituty, a navazující praktické části, která dále v praktické rovině rozvádí problematiku a teoretické pojmy práce.

Teoretická část práce se soustředí především na využití dostupných pramenů, které navedou k odborným pojmům, marketingovým postupům.

V praktické části představí autorka práce vlastní výsledky výzkumu, které o této problematice provedla. Zbylé potřebné informace budou získány z dosavadních interních znalostí, které autorka práce vytvářela v průběhu praxe. Do popředí práce se proto dostávají postoje, chování a jednání, komunikace a další řada méně měřitelných hodnot. Výsledky budou sloužit vedení společnosti, která zváží jejich využití v praxi.

Cílem této diplomové práce je analýza a návrh, které povedou ke zvýšení efektivity výběru a přijímání zaměstnanců tak, aby byl aplikovatelný ve společnosti Red Bull Česká republika, s.r.o., konkrétně v oddělení Consumer Collecting.

## TEORETICKÁ ČÁST

Pro zpracování teoretické části diplomové práce byla zvolena metoda analýzy dokumentů. Podklad informací tvořily různé zdroje odborné literatury, které byly citovány podle platných norem.

### 1 Výběr zaměstnanců v kontextu ŘLZ

Nejprve bude vysvětlen samotný pojem lidské zdroje, jejich řízení a plánování. Další část bude obsahovat témata o získávání zaměstnanců, zdrojů, metody získávání a volbu potřebných dokumentů. Následná kapitola se zaměří na výběr zaměstnanců, posuzování uchazečů a rozhodnutí o jejich přijetí. V kapitole o marketingové komunikaci budou zmíněny nejen definice, ale také evoluce a v závěru i vliv a změny spojené s příchodem internetu. Poslední teoretická kapitola bude věnována „generaci Y“ jako cílové skupině, která vyrostla v obklopení moderními technologiemi a jsou pro ni absolutní samozřejmostí.

#### 1.1 Lidské zdroje

Každá organizace musí pro dosažení svých cílů efektivně využívat následující zdroje:

- materiální zdroje,
- finanční zdroje,
- informace a
- lidské zdroje.
  - dříve: lidé = nákladová položka,
  - nyní: lidé = významný zdroj konkurenční výhody

Termínem lidské zdroje bývají označeni lidé, jejich odborná a kvalifikační úroveň, vzdělání, kázeň a nabídka práce. Práce, která sestává z lidského času stráveného prací ve výrobě, v podnicích všech odvětví a sektorů a učením se ve školách. Nabídka práce

zahrnuje nejrůznější povolání a úkoly na všech úrovních kvalifikace. Je to současně nejběžnější a nejdůležitější vstup pro rozvinutou ekonomiku. <sup>1</sup>

V souvislosti s lidskými zdroji můžeme hovořit o lidském kapitálu, jehož hodnota a cena roste s jeho schopností produkovat větší množství zboží a služeb. Jedná se tedy o nehmotný zdroj, který poskytují zaměstnanci svým zaměstnavatelům.

Lidské zdroje jsou také tvůrčím faktorem v každé organizaci, neboť plánují, vyrábějí, kontrolují, prodávají a uvádějí do pohybu ostatní věcné zdroje. Pod vlivem těchto skutečností by každý podnik měl dbát o kvalitu svých lidských zdrojů. <sup>2</sup>

## 1.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je podle Armstronga definováno jako:

*„Strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidé, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“* <sup>3</sup>

Vedení firem si musí zvolit vlastní přístup k řízení lidských zdrojů, k rozsahu investic v této oblasti a jejich systematickému rozvoji. Řízení lidských zdrojů v plném slova smyslu je třeba věnovat patřičnou pozornost už v okamžiku, kdy se majitel malé firmy rozhodne najmout svého prvního zaměstnance. Všechny uvedené personální činnosti je třeba provádět ve všech firmách bez ohledu na jejich velikost.

### **Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří:**

- zlepšení kvality pracovního života;
- zvýšení produktivity;
- zvýšení spokojenosti pracovníků;
- optimální využití pracovníků;

---

<sup>1</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>2</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

<sup>3</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada. 2007. 789 s. ISBN 978- 80- 247- 1407-3.

- zlepšení rozvoje pracovníků;
- zvýšení připravenosti na změny;
- dodržování zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv. <sup>4</sup>

### 1.3 Personální práce a její úloha v organizaci

Personální útvar (útvár lidských zdrojů) se věnuje otázkám souvisejícím s člověkem jako pracovní silou, s jeho řízením a rozvojem v organizaci. Úkolem personálního útvaru je umožnit organizaci dosáhnout jejích cílů tak, že jí předkládá podněty, intervenuje, poskytuje rady a podporu ve všem, co se nějak týká jejích zaměstnanců. Základním cílem je zabezpečit, aby organizace vytvářela personální strategii, politiku a praxi, které efektivně poslouží všemu, co se týká zaměstnávání a rozvoje pracovníků a vztahů existujících mezi managementem a zaměstnanci. <sup>5</sup>

*„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“* <sup>6</sup>

Personální práce slouží k tomu, aby společnost byla výkonná, úspěšná, dosahovala svých cílů, a aby se její postavení neustále zlepšovalo. K uskutečnění tohoto úkolu slouží tím, že:

- hledá nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a neustále toto spojení harmonizuje;
- usiluje o optimální využití pracovníků;

---

<sup>4</sup> KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

<sup>5</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada. 2007. 789 s. ISBN 978- 80- 247- 1407-3.

<sup>6</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

- formuje pracovní skupiny (týmy), usiluje o efektivní způsob vedení lidí a zdravé pracovní a mezilidské vztahy;
- zajišťuje personální a sociální rozvoj pracovníků;
- dbá na to, aby se dodržovaly všechny zákony a pravidla slušnosti týkající se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.<sup>7</sup>

#### **1.4 Vymezení personálních činností**

Jak uvádí Koubek, personální činnosti představují výkonnou část práce personálního útvaru. Personální útvar tyto činnosti zajišťuje, organizuje a koordinuje, kontroluje a usměrňuje všechny pracovníky, kteří se na personálním řízení podílejí, a také vypracovává a neustále zdokonaluje jejich metodiku. Z toho vyplývá, že personální útvar je odpovědný za to, že personální činnosti v podniku existují, fungují a slouží potřebám řízení podniku, že mají jednotnou koncepci a metodiku. Personální činnosti v zásadě slouží ke splnění úkolu personalisty. K zajištění úkolů personální práce je potřeba provádět celou řadu personálních činností. V literatuře se často setkáváme s různým počtem a také různým pojetím personálních činností, nejčastěji se však uvádějí v následující podobě:

**1. Vytváření a analýza pracovních míst** – vytváření pracovních úkolů, pravomocí a odpovědností a jejich přiřazování jednotlivým pracovním místům a jednotlivým pracovníkům.

**2. Personální plánování** – usilování o to, aby byly zajištěny nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly dle požadavků organizace na lidské zdroje.

**3. Získávání a výběr pracovníků** – hlavním cílem je zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o práci a následně, aby z těchto uchazečů byl vybrán zájemce s nejlepšími předpoklady pro vykonávání této pracovní pozice.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>8</sup> HÁLEK, V., ROŠICKÝ, S., MAREŠ, S., ŠTÝRSKÝ, J., KRUPKA, V. *Marketing XXL*. Bratislava: DonauMedia, 2010 ISBN 978-80-89364-14-5.

**4. Hodnocení pracovníků** – činnosti, jejichž úkolem je zjistit, jak pracovník vykonává svou práci, jaké má pro ni předpoklady a jaký je jeho rozvojový potenciál. Je nástrojem pro řízení pracovního výkonu.

**5. Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru** – zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místo tak, aby byly optimálně využity jejich pracovní schopnosti ku prospěchu organizace a tím i ke zvýšení spokojenosti samotných pracovníků. Dále jejich povyšování, převádění na jinou práci, přefazování na nižší funkci, penzionování a propouštění.

**6. Odměňování** – jak peněžní, tak i nepeněžní nástroj k motivování výkonu a za vykonanou práci. Princip rovného zacházení zaměstnavatelů se všemi zaměstnanci je upraven v Zákoníku práce.

**7. Vzdělávání a rozvoj pracovníků** – je důležité zvolit pro pracovníka plán osobního rozvoje, který mu rozšíří či prohloubí znalosti, popřípadě aby byl připraven na změnu svého pracovního zařazení a své uplatnitelnosti. Účelem je zlepšit výkon a kvalifikaci pracovníka a tím i dosažení cílů organizace.

**8. Pracovní vztahy** – zajišťování komunikace mezi vedením organizace a odbory, projednávání disciplinárních záležitostí, zvládání konfliktů v organizaci. Dodržování obecných etických zásad a principů podnikatelské a manažerské etiky.

**9. Péče o pracovníky** – vytváření příjemného pracovního prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, poskytování sociálních služeb a péče o pracovníky.

**10. Personální informační systém** – pořizuje, aktualizuje a archivuje dokumenty, které se týkají jednotlivých pracovníků.

**11. Průzkum trhu práce** – slouží k odhalení potencionálních zdrojů pracovních sil, analyzuje současný vývoj na trhu práce (nabídka / poptávka, konkurence).

**12. Zdravotní péče o pracovníky** – vychází ze zdravotního programu organizace a zahrnuje jak pravidelnou kontrolu zdravotního stavu pracovníků, tak i následnou rehabilitaci.

**13. Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací** - vytváření systémů zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personální práci, uplatnění počítačových systémů v personální práci apod.

**14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků** – striktní dodržování ustanovení zákoníku práce a jiných zákonů týkajících se zaměstnávání lidí.<sup>9</sup>

- zákony a právní předpisy (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce; Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti; Zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění; Zákon 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví; Zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění; Zákon č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení; Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání).
- evropská legislativa klade mimořádný důraz na rovné zacházení v pracovněprávních vztazích. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, ukládá zaměstnavatelům povinnost zajistit rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o pracovní podmínky, odměňování, odbornou přípravu a funkční postup.

Jak bylo zmíněno již v úvodu analytické a návrhové části, bude se práce věnovat otázce současného stavu lidských zdrojů ve společnosti Red Bull Česká republika, s.r.o., oddělení Consumer Collecting. Budou přiblíženy vybrané personální činnosti – získávání a výběr zaměstnanců, jejich analýza a návrhy na případné změny těchto personálních činností tak, aby lépe korespondovaly se záměry společnosti. Z tohoto důvodu budou nyní přiblíženy pouze procesy získávání a výběru zaměstnanců zmíněné personální činnosti.

---

<sup>9</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.



## 1.5 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších personálních činností, jejímž úkolem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.

Hlavním cílem získávání a výběru pracovníků s vynaložením minimálních nákladů je získat pracovníky v takovém množství v takové kvalitě, jež jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.

Pod pojmem zdroje pro získávání zaměstnanců se skrývá rozhodnutí podniku o tom, zda bude při obsazování volných pracovních míst vycházet ze zaměstnanců, které již zaměstnává, nebo z potenciálních vhodných pracovních sil dostupných na trhu práce.<sup>10</sup>

Jak uvádí Koubek, pojem získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu, tj. včas. Spočívá tedy zejména v rozpoznání a vyhledání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, v nabízení, v jednání s uchazeči a získávání relevantních informací o uchazečích a v neposlední řadě i organizační a administrativní zajištění těchto činností.

Získávání zaměstnanců spolu s jejich výběrem představují klíčovou fázi formování podnikové pracovní síly – právě v tomto bodě se rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít podnik k dispozici. Ve společnostech stejného typu, jako je zkoumaná organizace, by tyto dva procesy měly být velmi formalizovány a dodržovány.

Proces získávání pracovníků se rozbíhá v okamžiku uvolnění pracovního místa v podniku. Pracovní místo může být uvolněno z důvodu odchodu pracovníka do důchodu, podáním výpovědi (jak ze strany zaměstnance, tak zaměstnavatele) či vznikem nového pracovního místa v organizaci. Co se týče zdrojů pro získávání pracovníků, rozlišujeme získávání pracovníků z vnějších a vnitřních zdrojů.

**Vnitřní (interní) zdroj** pracovních sil tvoří zaměstnanci v organizaci. K vnitřním zdrojům mohou být řazeny uspořené pracovní síly (v důsledku technického rozvoje, lepší organizací práce aj.), pracovní síly uvolněné v souvislosti s ukončením části výroby či jinými organizačními změnami, pracovníci, kteří postupují na vyšší pozice (dospěli

---

<sup>10</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2007. 261 s. ISBN 978- 80- 247-2202-3.

a dozráli k výkonu náročnější pozice), pracovníci, kteří usilují o přechod na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo.

**Vnější (externí) zdroje** mohou být tvořeny volnými pracovními silami na trhu práce, čerstvými absolventy škol, zaměstnanci jiných podniků, kteří usilují o změnu zaměstnavatele, či je naše nabídka k tomuto rozhodnutí přivede. Podle Koubka<sup>13</sup> může podnik počítat i s tzv. doplňkovými zdroji, kterými jsou ženy v domácnosti, důchodci, studenti, pracovní zdroje v zahraničí aj.

Oba způsoby získávání pracovníků (z vnitřních a vnějších zdrojů) mají své výhody i nevýhody, které jsou znázorněny v následující tabulce.

Tab. č. 1: Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů  
(Pramen: Koubek, 1998, s. 104, upraveno)

<b>Vnitřní (interní) zdroje</b>	<b>Vnější (externí) zdroje</b>
<b>Výhody</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- organizace lépe zná silné a slabé stránky uchazeče</li> <li>- uchazeč zná lépe organizaci</li> <li>- zvyšuje se morálka a motivace zaměstnanců</li> <li>- lepší návratnost investice, lepší využití zkušeností zaměstnanců</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- výběr schopností a talentů mimo podnik je mnohem větší</li> <li>- do organizace mohou být přineseny nové pohledy, poznatky, zkušenosti (know-how metod), příchozí lépe vnímají nedostatky</li> <li>- zpravidla je snadnější a levnější (často i rychlejší) získání vhodných kvalifikovaných zaměstnanců, než výchova v podniku</li> </ul>
<b>Nevýhody</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- zaměstnanci mohou být povyšováni tak dlouho, až se dostanou na místo, kde už své úkoly nemohou plnit úspěšně</li> <li>- soutěžení o povýšení může negativně ovlivnit morálku a vztahy na pracovišti</li> <li>- překážky pronikání nových myšlenek a přístupů z vnějšího prostředí organizace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- přilákání, kontaktování a hodnocení potencionálních zaměstnanců je obtížnější a také nákladnější</li> <li>- adaptace a orientace zaměstnanců je delší</li> <li>- riziko odchodu ve zkušební době</li> <li>- mohou vznikat nepříjemnosti s dosavadními zaměstnanci, kteří se cítili být dostatečně kvalifikovanými na obsazované, místo a z toho plynoucí snížení motivace stávajících zaměstnanců</li> </ul>

## Specifikace pracovního místa

Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst, a předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování.

Analýza pracovních míst je proces zkoumání a zpracování údajů o pracovních místech a požadavcích pracovních míst na zaměstnance. Výstupem analýzy jsou dokumenty označované jako popisy a specifikace pracovních míst, které shrnují údaje o pracovních místech a vymezují požadavky pracovních míst na zaměstnance.

Popis a specifikace určitého pracovního místa obsahuje údaje:

- **o pracovním místě** (popis pracovního místa) – název, organizační začlenění, nadřízenost, podřízenost, úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnost, místo výkonu práce, pracovní podmínky;
- **o požadavcích pracovního místa** na zaměstnance (specifikace pracovního místa) – dosažené vzdělání, odborná praxe, specifické znalosti a dovednosti, očekávané chování, motivace apod.;
- **o předpokladech** pro výkon požadované práce **stanovené zvláštním právním předpisem** – trestněprávní bezúhonnost, zdravotní způsobilost apod..<sup>11</sup>

### 1.6 Výběr zaměstnanců

*„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu), útvaru a organizaci a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil*

---

<sup>11</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

*předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.“*

12

Vždy je nutné si uvědomit, že výběr pracovníků není jednostrannou záležitostí, kdy aktivní roli hraje podnik a pasivní (v roli čekatele na výsledek) uchazeč. „*Výběr je totiž oboustrannou záležitostí*“.<sup>13</sup> I uchazeči si vybírají svého zaměstnavatele a někdy pro společnost ten nejlepší z uchazečů může, na základě nevhodného jednání s představiteli podniku, pracovní pozici odmítnout. Výběr pracovníků se dosti prolíná s procesem získávání pracovníků a v literatuře se často můžeme setkat např. s tím, že „předvýběr“ je někdy považován za součást získávání pracovníků, jindy již za součást výběru.

Předvýběr slouží ke shromáždění dostatečného množství žádostí uchazečů, vyřazení těch, kteří nesplňují daná kritéria na požadované místo, a vybrání pouze těch uchazečů, kteří se zdají být vhodní pro zařazení do vlastního procesu výběru. Rozřazení se provádí do tří skupin – velmi vhodní (pozvání k výběrovému procesu), vhodní (projevení zájmu v budoucnu), nevhodní (zdvořilý odmítavý dopis). Předvýběr lze chápat jako redukci uchazečů na zvládnutelný počet. Zpravidla se neporovnávají uchazeči mezi sebou. To je úkolem samotného procesu výběru pracovníků.<sup>14</sup>

### **Metody výběru zaměstnanců.**

Pro výběr pracovníků existuje velká řada různých metod. Pro základní seznámení se s uchazeči na pracovní pozici bývají požadovány životopis, motivační dopis, dotazník (formulář uchazeče o zaměstnání), testy pracovní způsobilosti (testy inteligence, schopností, znalostí a dovedností, testy osobnosti). Tyto metody slouží pro získání prvotní informace o uchazeči a také bývají použity jako tzv. „první filtr“, kdy se vyřadí uchazeči, kteří nesplňují základní předpoklady pro dané pracovní místo. K dalším metodám pak patří přijímací pohovor, při kterém se mohou doplnit informace o uchazeči, jeho

---

<sup>12</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>13</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>14</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

očekávání, poznat jeho osobnostní charakteristiky a stejně tak zaměstnanec může získat více informací o pracovním místě.

Zvolení vhodné metody výběru zaměstnanců by měla být věnována zvýšená pozornost. Je velké množství metod, které organizace může využít, ovšem ne všechny metody jsou stejně vhodné. Vhodným doplněním může organizace využít více výběrových metod. K nejčastěji používaným metodám výběru zaměstnance patří:

### **Životopis**

Důkladné přečtení životopisu je nedílnou součástí výběru nových zaměstnanců. Jde o jakési první kolo výběru, které vyřadí nevhodné uchazeče ihned. Kritéria výběru bývají taková: formátování a úprava životopisu, nechybějící žádné důležité údaje a kontakty, nechybějící žádné údaje o předchozích zaměstnáních – tzv. „hluchá místa“ (není jasné, co v tomto roce/letech uchazeč dělal), životopis není příliš stručný ani rozsáhlý a podobně. Životopis vypovídá o osobním a profesním vývoji uchazeče. Očekává se, že je stručný, přehledný, systematický a logický. Životopis je přehled pracovního života dané osoby, avšak stručnost formuláře umožňuje skrýt mezery v jejich pracovní historii a přitom upoutat pozornost na nejzajímavější aspekty uchazečova vzdělání a praxe. Z těchto důvodů řada organizací požaduje od uchazečů, aby své životopisy doplnili o motivační dopis, kde vysvětlí, proč jsou přesvědčení, že by dané místo měli obsadit právě oni.

Personalisté přisuzují životopisu velkou vypovídací hodnotu. Životopis vytváří podněty a otázky pro výběrový pohovor. Při hodnocení životopisu se sleduje:

- jak často uchazeč měnil vzdělávací instituce a zaměstnavatele;
- zda ukončil zahájené studium;
- jak dlouho trval pracovní poměr u jednotlivých zaměstnavatelů;
- zda existují mezi úseky ve vzdělávání a zaměstnání časové mezery;
- zda pracovní poměry byly ukončeny k neobvyklému termínu.

Analýzou časové posloupnosti se hledají mezery ve sledu životních aktivit uchazeče mezi změnami zaměstnání, změnami vykonávaných funkcí a povolání. Hodnotí se četnost

změn a jejich tendence, zda se odpovědnost a pravomoci v pracovních činnostech rozšiřovaly či zužovaly a zda povýšil nebo byl převeden na nižší funkci.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

## **Dotazník**

Dotazník je upravený speciálně pro danou organizaci a pro nabízenou pozici. Je velmi dobrým pomocníkem při těžkém výběru. Některým lidem vyhovuje více než pracovní pohovor, při kterém bývají zbytečně stresováni a nervózní, a je to znát na odpovědích. Nejlépe je nechat uchazeče dotazník vyplnit předem a při pohovoru se ptát na jeho odpovědi. Vše by mělo spolu souhlasit. Ptát se můžete například na tyto otázky: Co vás přitahuje na nové pracovní pozici? Jaká je představa o vaší hrubé mzdě? Co můžete firmě nabídnout? Kde se vidíte za dva roky? Které předpoklady pro pracovní pozici vám chybí? Jaká je vaše nejsilnější stránka? Jaká je vaše nejslabší stránka? Jaké jsou vaše zájmy ve volném čase? Souhlasíte s obstaráním referencí – kde? Důvody odchodu z vašeho předchozího zaměstnání?

Mezi výhody dotazníku patří, že od uchazeče požaduje přesné a určité údaje a směřuje ho k odpovědím na položené otázky. Obsahuje informace o nejdříve možném termínu nástupu, o důvodech změny zaměstnání, o důvodu zájmu o nové zaměstnání, odkud kandidát zná danou organizaci nebo kdo mu zaměstnání doporučil atd.

Nevýhodu dotazníku je, že odpovědi uchazečů jsou často velmi stereotypní a učebnicové. Dotazník může být často také velmi zavádějící a neměl by být příliš rozsáhlý s velkým počtem otázek, jelikož se to hůře hodnotí.<sup>16</sup>

## **Pohovor**

Jde o výběrový pohovor, který by měl být pokaždé součástí výběru zaměstnanců, jelikož osobní kontakt je nenahraditelný. Rozhovor můžete vést strukturovaně, nestrukturovaně nebo kombinovaně. Jako nejvhodnější bývá uváděna poslední možnost, kdy jsou některé otázky připravené, ale zbytek je ponechán na improvizaci a reakcích. Počítat je však třeba s velkou nervozitou uchazeče, proto je dobré výsledek pohovoru brát s rezervou a využít srovnání s dalšími metodami.

Podle Koubka se jedná o klíčovou metodu, která je nejpoužívanější a nejvhodnější, za předpokladu, že je dopředu dobře připravena. Výběrový pohovor jednak posuzuje pracovní způsobilost uchazeče pro pracovní pozici, ale klade si za cíl také:

---

<sup>16</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.



- získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči – co očekává od pracovní pozice, jaké jsou jeho pracovní cíle, dále ověřit si informace z písemností, které předložil
- dát uchazeči informace o organizaci a práci v ní – cílem je seznámit uchazeče s organizací tak, aby měl představu o tom, co práce pro danou organizaci obnáší
- posoudit osobnost uchazeče – Koubek zastává názor, že pohovor je pro posouzení osobnosti uchazeče dokonce lepší než osobnostní testy
- nechat vzniknout přátelským vztahům mezi zaměstnavatelem a uchazečem – toto je nově uváděný cíl, který má za cíl budovat dobré jméno organizace tím, že v uchazeči vyvolá pocity spravedlivého a slušného posuzování.<sup>17</sup>

a) **Rozdělení podle obsahu a průběhu:**

- **Nestrukturovaný pohovor** – znakem tohoto typu pohovoru je, že není nijak řízený, otázky vyplývají z konkrétní situace. Je to improvizace, na kterou nejsou připraveny otázky ani témata okruhů, které budeme s uchazečem probírat. Většinou nebývá stanoven ani cíl pohovoru. Rizikem je, že nedokážeme při vyhodnocení uchazeče mezi sebou porovnat a ne vždy během pohovoru zjistíme všechno, co bychom chtěli. (Kocianová, 2010). Podle Koubka je dalším výrazným rizikem tohoto způsobu tzv. halo efekt - první dojem a to, že tento způsob umožňuje velmi subjektivní hodnocení. Není to spolehlivá metoda výběru, ale na druhou stranu nám oproti ostatním způsobům rozhovoru umožňuje dozvědět se některé zajímavé skutečnosti o uchazeči.<sup>18</sup>
- **Strukturovaný** – standardizovaný pohovor – v tomto případě je situace opačná, je předem připravený, jsou pevně připraveny otázky a také pořadí, ve kterém jsou kladeny. Výhodou je, že se dají snadno porovnat uchazeči mezi sebou, nevýhodou je, že není prostor pro další rozvíjení rozhovoru a kladení dalších otázek.
- **Polostrukturovaný** pohovor - spojuje výhody a nevýhody obou předchozích. Část pohovoru je předem připravena, jsou připraveny otázky i jejich pořadí,

---

<sup>17</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>18</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

ale tazatel má možnost podle potřeby rozvíjet rozhovor a tím jde z části o běžnou konverzaci.

**b) Rozdělení podle množství a struktury účastníků:**

- **pohovory 1+1** – pohovor mezi čtyřma očima, pro uchazeče nepříjemnější, není tak stresován jako před větším počtem tazatelů; nevýhoda spočívá v rozhodnutí o přijetí pouze jedné osoby, jelikož slyší odpovědi tazatele právě jedna osoba a není do rozhodnutí zapojeno více samostatných tazatelů;
- **pohovorové panely**- jedná se o skupinu dvou nebo více lidí, kteří se shromáždili, aby provedli pohovor s jedním uchazečem; nejčastěji ho tvoří personalista a linioví manažeři; výhodou je, že panel umožňuje sdílení informací a snižuje výskyt překrývajících se otázek;
- **pohovory před komisí** - bývá tvořen 3 – 4 osobami, které musí být důvěrně seznámeny s obsazovaným pracovním místem a jeho požadavky; obvykle tuto skupinu tvoří nadřízený pracovního místa, personalista, vyšší nadřízený, představitel budoucích spolupracovníků či představitel odborů; všichni účastníci si musí dohodnout své role při pohovoru tak, aby dohromady vyčerpali svými otázkami všechny hlavní body; tento pohovor umožňuje všestrannější a objektivní posuzování uchazeče;<sup>19</sup>
- **pohovor určený k ověření odborných znalostí** – uchazeč je hodnocen těmi, kteří znají pracovní činnosti a úkoly obsazovaného místa; uchazeč může být testován:
  - jak jedná při řešení úkolů, jež jsou obvyklou náplní práce;
  - jakých výsledků dosahuje při plnění měřitelného úkolu;
  - jakými dovednostmi a schopnostmi disponuje, když řeší problém simulující situaci z mezilidských vztahů.<sup>20</sup>

**Reference**

Poskytují doplňující či potvrzující informace o uchazeči ze strany bývalých zaměstnavatelů, kdy uchazeč v dotazníku či životopisu uvádí jména, adresy popřípadě telefonní čísla osob, které mohou o něm podat informace. Tento způsob u nás zatím není

---

<sup>19</sup> KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. 1. vydání. Praha: Linde. 2000. 400 s. ISBN 80 – 86131 – 25 – 4.

<sup>20</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

hojně využívaný. Reference by neměly být řešeny telefonicky ani písemně, nýbrž osobně. Je ovšem třeba brát je s rezervou, neboť se málokdy dozvíte nějakou negativní informaci. Nejlepší je ověření referencí od několika nezávislých zdrojů.

### **Testování**

Existuje velká řada testů, které vám mohou pomoci s výběrem. Je dobré vybrat si to, co je pro danou organizaci nejdůležitější, a nechat vyplnit uchazeče maximálně dva nebo tři testy. Zahlcení testy by mohlo vést k nechuti uchazeče odpovídat a k pro něj nepříznivým výsledkům. Většina testů funguje tak, že zatímco dobrý výsledek bývá přesný, špatný výsledek nemusí určovat vůbec nic. Použití testů by se mělo pečlivě zvážit a provádět by jej měli pouze odborníci. Testy bývají považovány za doplňkový nástroj, neměly by být jediným kritériem při rozhodování o přijetí uchazeče.<sup>21</sup>

Mezi nejčastější druhy testů patří:

- **psychologické testy** – testy inteligence, testy schopností, testy zjišťující základní rysy osobnosti atd.;
- **testy znalostí a dovedností** – testy k ověřování odborných předpokladů pro danou profesi, např. ekonomické znalosti, znalost cizího jazyka, znalost práce na PC atd.;
- **testy psychické způsobilosti** – testy ke zjištění psychických předpokladů, např. psychická odolnost v zátěžových situacích, tvořivost;
- **testy fyzické způsobilosti** – testy ke zjištění fyzických předpokladů s ohledem na nároky dané pozice, např. zrak, sluch, fyzická kondice;
- **speciální testy** – jde např. o grafologické testy, testy chování v simulovaných situacích

### **Assessment centre**

Větší firmy se dnes neobejdou bez assessment centra, které se stará převážně o výběr, rozmístění, povyšování, vzdělávání a rozvoj nejčastěji uchazečů na vyšší a manažerské pozice. Jedná se o standardizované hodnocení lidského jednání, které se provádí vícestranným pozorováním účastníků. Metoda je dosti náročná, jak organizačně, tak časově. Uchazeči plní různé skupinové či individuální úkoly, které

---

<sup>21</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

simulují typické činnosti vykonávané osobou na daném pracovním místě. Kromě plnění zadaných úkolů se při assessment centre mohou uchazeči setkat s pohovory, testy osobnosti či testy schopností, které bývají také jejich součástí. Testuje se pracovní způsobilost a rozvojový potenciál uchazečů. To vše probíhá v režii vyškolených personalistů, psychologů a dalších osob. Výsledkem assessment centre je celkem přesná prognóza budoucího pracovního výkonu. Jedná se o standardizované hodnocení lidského jednání, které se provádí vícestranným pozorováním účastníků. Vždy je nutno pamatovat na to, že obsah musí odpovídat obsazovanému pracovnímu místu a konkrétním podmínkám organizace.

## 2 Hodnotící procesy

V této kapitole jsou uvedeny jako zpětná vazba na již přijaté zaměstnance, hodnotící procesy. Jak bylo poukázáno již v prvních formulacích, typické procesy probíhající ve všech organizacích jsou: výběr, hodnocení, odměňování a rozvíjení kvalitních pracovníků.

Dle Koubka<sup>22</sup> je hodnocení zaměstnanců jedním z nejdůležitějších personálních procesů v podniku. Jedná se o účinný nástroj manažerského řízení používaný hlavně pro posouzení a řízení pracovního výkonu. Je velmi úzce propojeno s dalšími procesy v organizaci. Někdy bývá hodnocení vnímáno pouze jako hodnocení pracovního výkonu, ale zahrnuje i pracovní chování, sociální chování, odborné a sociální předpoklady. Pro některé zaměstnance představuje pouze nepříjemnost, ale pokud je prováděno správně, je přínosné nejen pro firmu, ale i pro ně samotné. Moderní personalistika vychází z toho, že kvalitní systém hodnocení zlepšuje personální organizaci, zvyšuje kvalitu rozvoje pracovníků a pomáhá jim dosahovat lepších výsledků.

---

<sup>22</sup> KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. 1. vydání. Praha: Linde. 2000. 400 s. ISBN 80 – 86131 – 25 – 4.

Na otázku, jaké jsou úkoly hodnocení pracovníků a k čemu vlastně hodnocení v podniku slouží, odpovídá Koubek: <sup>23</sup>

- *Rozpoznat stávající úroveň pracovního výkonu.*
- *Rozpoznat silné a slabé stránky pracovníka.*
- *Umožnit pracovníkovi zlepšit jeho výkon.*
- *Vytvořit základnu pro odměňování pracovníka podle jeho přispění k dosažení cílů organizace.*
- *Motivovat pracovníka.*
- *Rozpoznat potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje jednotlivce i všech pracovníků.*
- *Rozpoznat potenciál (rezervy a hranice) pracovního výkonu pracovníka.*
- *Vytvořit podklady pro plánování následnictví a kariéry.*
- *Vytvořit podklady pro rozmísťování pracovníků.*
- *Vytvořit podklady pro posuzování efektivnosti výběru pracovníků a vhodnosti metod výběru.*
- *Vytvořit podklady pro hodnocení efektivnosti vzdělávání pracovníků a účinnosti vzdělávacích programů.*
- *Vytvořit podklady pro plánování pracovníků (plánování potřeby, ale i plánování zdrojů pracovních sil, v tomto případě vnitřních).*
- *Vytvořit podklady pro stanovení budoucích pracovních úkolů organizace.“*

Dobře zpracovaný systém hodnocení zaměstnanců se projeví hlavně ve zvýšení pracovního výkonu, ve zlepšení motivace pracovníků v oblasti kvality, ve zvýšení spravedlnosti a efektivity v odměňování a mnoha dalších aspektech. Spravedlivý systém hodnocení předpokládá vhodný výběr kritérií a metod hodnocení. Funkci plní jen objektivní hodnocení, které je založeno na faktech a pravdivých údajích. Čím je hodnocený zaměstnanec výše postavený, tím je hodnocení složitější. Hodnocení má

---

<sup>23</sup> KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. 1. vydání. Praha: Linde. 2000. 400 s. ISBN 80 – 86131 – 25 – 4.

odhalit reálný stav lidského potenciálu, kterým daná firma disponuje. Každý zaměstnavatel potřebuje znát informaci, jaké má zaměstnance, jak pracují, jak přispívají k hospodářským výsledkům podniku. Na druhé straně má mít zaměstnanec právo vědět, jak na něj pohlíží jeho zaměstnavatel, jak je spokojen s jeho prací a výkony, které pro firmu odvádí. Hodnocení pracovníků nesmí být v rozporu s lidskými právy a platnými zákony. Jsou nepřipustné jakékoliv prvky diskriminace.

### **Fáze sociálního procesu hodnocení**

Hodnocení představuje sociální proces, který má svou přípravu, realizaci, realizační a vyhodnocovací fázi. Tento proces má přibližně devět fází, které můžeme rozdělit do tří časových období:

**Rozpoznání a stanovení předmětů hodnocení, stanovení zásad, pravidel a postupu hodnocení** a tvorba formulářů používaných při hodnocení, které jsou používány jako nástroj vhodný pro zjištění skutečné úrovně pracovníků na poli odborném, pracovním a v neposlední řadě i osobním.

**Analýza pracovních míst.** Jelikož je hodnocení v podstatě srovnáním reálného a požadovaného, je velmi důležitým prvním krokem v procesu přípravy podkladů provedení analýzy pracovních míst. V případě, že v organizaci již uvedená analýza proběhla, je důležité provést revizi existujícího popisu pracovních míst a zjištěné rozpory či nedostatky opravit. Výsledkem těchto činností potom bude jasná definice veškerých odborných předpokladů, které jsou nutné pro obsazení dané pozice.

**Formulování kritérií výkonu** a jeho hodnocení, jejich výběr, stanovení norem pracovního výkonu, volba metod hodnocení a klasifikaci pro rozlišení různé úrovně pracovního výkonu. Nejčastěji se používají metody hodnotících škál, kdy je možno provést snadné srovnání jednotlivých hodnocených osob. Srovnání může proběhnout na úrovni kritérií, ale i v tzv. výsledku hodnocení, to pak klasifikuje zaměstnance jediným údajem.

**Informování pracovníků o připravovaném hodnocení** a jeho účelu, kritériích, normách pracovního výkonu. Pracovník by měl znát, jaký výkon se od něho očekává. Tyto otázky by měl nejenom znát, ale bylo by vhodné je s pracovníkem předem projednat. Období získávání informací a podkladů.

**Zjišťování informací** např. pozorováním při práci nebo zkoumáním výsledků jejich práce.

**Pořízení dokumentace o pracovním výkonu.** Dobře víme, že „co je psáno, to je dáno“, proto je dokumentace velmi důležitá. Vždy je možné se tak k záznamům vrátit a tím zabránit pozdějším sporům a diskusím. Měla by být pořizována jednotným způsobem a také tak ukládána. Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu.

**Vyhodnocování** pracovních výsledků, chování, schopností musí být prováděno standardním postupem a výstupy musejí být písemné. Do tohoto vyhodnocení se zahrnují jednak objektivní, jednak subjektivní přístupy. Dochází tak ke srovnání norem výkonu, očekávaných výsledků práce se skutečnými výsledky práce.

**Rozhovor s hodnoceným** pracovníkem o výsledcích hodnocení. Rozhovorem o výsledcích hodnocení můžeme najít cesty pro zlepšení pracovního výkonu pracovníka a dojdeme i k závěrům, zda mělo hodnocení pracovníka motivační efekt.

**Pozorování** pracovního výkonu pracovníka. Neustálým sledováním a průběžnou kontrolou pomáháme při zlepšování výkonu práce.<sup>24</sup>

### **3 Marketingová komunikace**

V kapitole o marketingové komunikaci budou zmíněny nejen definice, ale také změny spojené s příchodem internetu.

#### **3.1 Management**

Manažerské prostředí je tak živé a proměnlivé, že nelze přesně předvídat a řídit se souborem pevných návodů, protože jednotlivci pracují společně v týmech. Pojem management je odvozen od anglického slova „to manage“ = řídit, zvládnout, dokázat. Výklad samotného pojmu management je podle mnohých autorů, kteří se kdy zabývali nebo zabývají touto problematikou v současnosti, velmi nesnadný. Zajímavostí je,

---

<sup>24</sup> BLÁHA, J., KOLEKTIV. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Brno: CP Books. 2005. 284 str. ISBN 80 – 251 – 0374 – 9.

že management byl nejprve aplikován ve veřejných institucích a až později v ziskových organizacích.

V současné době se můžeme setkat s celou řadou definic managementu.

Jedna z definic říká, že management je proces řízení, bez kterého se neobejde žádný organizační celek a jeho nutnost je pocíťována ve všech sférách života. Další uvádí, že management provádí veškeré manažerské funkce a efektivně užívá všechny zdroje ke stanovení a dosažení cílů. V jiných teoriích se zdůrazňuje působení na lidi, aby bylo dosaženo jejich určitého chování a přitom ještě byly optimálně splněny úkoly, které byly zvoleny.

Pojem management má několik významů:

- způsob vedení lidí,
- odborná disciplína a obor studia,
- specifická funkce při řízení podniku,
- teorie a praxe řízení podniku.

Management je symbiózou vědy a umění. Manažeři používají systematické znalosti, tedy znalosti, které vycházejí z vědy. Manažer však musí mít také tvořivý přístup a určité vrozené dispozice. A to je zase typické pro umění. Management je považován za vědu, která ovšem neposkytuje nezvratná fakta. Doporučení managementu jsou proměnlivá, protože jsou spojována s realitou. A ta se mění a je závislá na mnoha podmínkách.

*„Managementem rozumíme plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, vedení, kontrolování a rozhodování.“<sup>25</sup>*

### 3.2 Marketing

Jako aplikovaný vědní obor je **marketing** součástí managementu a zahrnuje rozsáhlou škálu činností, které se zaměřují na vytváření podmínek pro realizaci směny. Marketing je disciplínou relativně mladou a rychle se rozvíjející. Obzvláště kvůli technologickým pokrokům dochází ve 21. století k velkým změnám. Není však hrozbou

---

<sup>25</sup> MAXA, R., *Management*. Praha: Fortuna, 2011, ISBN 978-80-7373-111-3.



fakt, že se trhy mění, vytvářejí příležitosti ke vzniku nových produktů, způsobů komunikace a trhů. Dnešní marketing je chápán nikoliv jako schopnost prodat – ale v novém významu jako uspokojování potřeb zákazníka.

Vzhledem k tomu, že marketing představuje opravdu široký soubor lidských aktivit, jsou jeho definice formulovány z vědeckých i praktických hledisek odlišně. Z hlediska celospolečenského je marketing chápán jako „*manažerský proces, jehož pomocí získávají lidé to, co potřebují nebo po čem touží, a to na základě produkce komodit a jejich směny za komodity jiné anebo za peníze.*“<sup>26</sup>

Kombinace různých marketingových aktivit, kterou využívá společnost k dosažení svých cílů, se nazývá „**marketingový mix**“. Prvním, kdo se o marketingovém mixu zmínil, byl James Cullington na konci 40. let 20. století. Tehdy zahrnoval složky produkt (Product), reklama (Promotion), cena (Price), místo (Distribution). Později bylo nahrazeno slovo distribution slovem place, a proto je zmiňovaný mix nazýván „**4P**“.<sup>27</sup>

### 3.3 Marketingová komunikace

Kotlerova literatura uvádí dva typy komunikačních procesů, kde v prvním typu zdůrazňuje klíčové faktory účinné komunikace, jako jsou: odesílatel a příjemce, sdělení a médium, kódování, dekodování, reakce a zpětná vazba, šum. Druhý typ marketingové komunikace se soustředí na specifické reakce spotřebitelů. Jedním z nejčastěji používaných je model AIDA. Jedná se o zkratku písmen, které značí:<sup>28</sup>

- A - attention (upoutání pozornosti)
- I - interest (navození zájmu)
- D - desire (vzbuzení touhy)
- A - action (koupě)

---

<sup>26</sup> HÁLEK, V., ROŠICKÝ, S., MAREŠ, S., ŠTÝRSKÝ, J., KRUPKA, V. *Marketing XXL*. Bratislava: DonauMedia, 2010 ISBN 978-80-89364-14-5.

<sup>27</sup> KOTLER, P., *Marketing management: analýza, plánování, využití a kontrola*. 9. přepracované vydání. Praha: Grada publishing, 1998. ISBN 80-7169-600-5.

<sup>28</sup> KOTLER, P., KELLER, K. L., *Marketing management*. 12. Vydání. Praha: Grada publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

V současném pojetí patří do marketingové komunikace tyto složky: reklama, podpora prodeje, osobní prodej, public relations a přímý marketing. Jejich různé kombinace, vzájemné doplňování a propojení se nazývá „**komunikační mix**“. V současné době byl doplněn o ústní sdělení (angl. WOM – world of mouth, tzv. „šeptanda“).

Díky vývoji a směrům, které jsou čím dál více v popředí, musíme upozornit na důležité segmenty komunikace:

- *Kreativní komunikace*: Prostřednictvím kreativity se chce podnik odlišit od konkurence a zaujmout stávající i potencionální zákazníky.
- *Emocionální komunikace*: Když se podniky snaží komunikaci vtisknout emocionální podtext, stává se účinnější. Emoce upraví priority jedinců ve prospěch výrobku.
- *Inovativní komunikace*: Pomocí moderních technologií máme možnost nových komunikačních technik, proto se omezuje jednosměrná komunikace, prostor dostává obousměrná.
- *Integrovaná komunikace*: Vhodnou kombinací a komunikačními prostředky dokáže podnik ukázat kvalitu výrobku, vyspělost své firemní kultury a tím se také zapíše do povědomí zákazníka.

Z toho vyplývá, že cílem marketingové komunikace je v první řadě zvyšování míry informovanosti spotřebitelů o produktech a službách, které bude nabízející realizovat na trhu. Přímou nebo nepřímou informuje, přesvědčuje spotřebitele a v neposlední řadě spotřebiteli připomíná výrobky a značky, které prodává. Marketingová komunikace je v podstatě jistým „hlasem“ značky. Spotřebitelé se dozvědí, kdo výrobek vyrábí, jaká společnost a značka za ním stojí. Marketingová komunikace umožňuje společností spojovat své značky s jinými lidmi, místy, pocity a věcmi, ale také s akcemi a zážitky. Cílem tedy je vštípit značku do mysli spotřebitele a dotvořit její image. Tento základní cíl však není jediný, protože úkoly komunikace s vnějším prostředím jsou různé i podle zaměření marketingových nástrojů.<sup>29 30</sup>

---

<sup>29</sup> HÁLEK, V., ROŠICKÝ, S., MAREŠ, S., ŠTÝRSKÝ, J., KRUPKA, V. *Marketing XXL*. Bratislava: DonauMedia, 2010 ISBN 978-80-89364-14-5.

<sup>30</sup> KOTLER, P., KELLER, K. L., *Marketing management*. 12. Vydání. Praha: Grada publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

### 3.4 Evoluce marketingové komunikace

Jednou z velkých výzev 21. století, kterým marketingové organizace čelí, je přechod z tradičních funkcí a operací na globální trh. Nejlepším mechanismem pro úspěch v tomto procesu je marketingová komunikace. V průběhu let byly 4 hlavní trhy, zatímco se komunikace měnila: manufacture-driven market place, distribution-driven marketplace, interactive marketplace and global marketplace.<sup>31</sup>

Když odstartovala éra marketingové komunikace, mezi výzkumníky se vyskytl konflikt. Někteří z nich prohlašují, že se začátek marketingové komunikace datuje k roku 1970. Zastánci jsou přesvědčeni, že skutečný začátek je spojený s šířením nové technologie a způsoby komunikace, například skrze digitální televize, mobilní telefony, internet atd.

V 50. letech většina organizací uspořádala své plány v souladu s jejich produkty, ale nesoustředila se na zákaznickovy požadavky a potřeby. S rostoucí konkurencí a nabídkou převyšující poptávku ve většině vyspělých zemí došlo k posunu moci směrem k prodejčům a zprostředkovatelům. Od té doby začalo být velmi důležité vybudování dlouhodobého vztahu se zákazníky v každém druhu podnikání na současném dnešním trhu.<sup>32</sup>

The manufacture-driven marketplace byl charakterizován tím, co výrobci nabídli a co byli zákazníci ochotni koupit. První bylo vždy zboží nebo služby, zákazník se musel smířit s tím, co našel, než co skutečně potřeboval. Výrobci dohlíželi na nabídku trhu i komunikačního systému. Tento přístup stále můžeme najít jako dominující u některých druhů zboží a služeb, jako například na farmaceutickém trhu. V tomto rubu trhu je použito tradičních reklamních a propagačních činností. The distribution-driven marketplace se vyvinul z manufacture-driven marketplace a je více zaměřen na kanály, kde jsou dominující prodávající a kupující. Distribuční kanály se používají pro komunikaci se zákazníky, společnosti musely přijít s kanály, které poskytují informace o jejich zboží

---

<sup>31</sup> DON E. SCHULTZ, Don E. Philip J. Communicating globally an integrated marketing approach. [Online-Ausg.]. Lincolnwood, Chicago, III: NTC Business Books. ISBN 978-007-1394-321

<sup>32</sup> KITCHEN, Philip J. a Infa BRUGMANN, Integrated marketing communication. Wiley International Encyclopedia of Marketing. Malden: Wiley, 2010. DOI: 10.1002/9781444316568

a službách. Maloobchodníci a distributoři jsou v tomto rubu trhu dominantní. Komunikace je ale jeden způsob, jakým se kanál dostává ke spotřebiteli.<sup>33</sup>

Základní struktura interaktivního trhu začala v roce 1990 znásobením mediálních kanálů, což vyžadovalo integraci a koordinaci různých zpráv s hlavním cílem zobrazit prostý a unikátní obraz pro všechny zainteresované skupiny.<sup>34</sup>

V návaznosti na internet přišly na scénu v polovině 90. let nové technologie, které byly poháněny pokroky v digitální technologii. Spolu s digitalizací přišel velký počet nových komunikačních zařízení, výrobků a služeb. Jako první přišel fax a počítače, poté mobilní telefony, následně iPody, pokračující sociálními sítěmi jako je YouTube, Facebook nebo Twitter a v neposlední řadě chytré telefony a tablety. Od té doby již nejsou spotřebitelé pasivními příjemci marketingových zpráv odesílaných tradičními formami médií – jsou spolutvůrci hodnoty a stali se aktivní součástí marketingové komunikace.<sup>35</sup>

Většina společností dosud nedosáhla a nepochopila globální trh. Být na tomto trhu znamená užívání outside-in přístupů, přidělování konečných firemních zdrojů, budování vztahů se současnými i budoucími zákazníky a především integraci marketingových komunikačních aktivit mimo organizaci i v jejím rámci. Společnosti se musí přesunout z domácích nebo multi domácích přístupů ke globálním.<sup>36</sup>

### 3.5 Změny vlivem internetu

Marketingová komunikace musela čelit mnoha změnám díky vynalezení internetu v polovině 90. let. Digitální technologie se stala velmi užitečnou pro tvůrce marketingové komunikace a vedla k jinému pohledu. Tyto změny v komunikační technologii povolily

---

<sup>33</sup> DON E. SCHULTZ, Don E. Philip J. Communicating globally an integrated marketing approach. [Online-Ausg.]. Lincolnwood, Chicago, III: NTC Business Books. ISBN 978-007-1394-321

<sup>34</sup> KITCHEN, Philip J. a Infa BRUGMANN, Integrated marketing communication. Wiley International Encyclopedia of Marketing. Malden: Wiley, 2010. DOI: 10.1002/9781444316568

<sup>35</sup> SCHULTZ, Don E. A Charles H. PATTI. The evolution of IMC: IMC in a customer-driven Marketplace. Journal of Marketing Communications [online]. 2009, vol. 15, 2-3, s.75-84 [cit. 2014- 03- 18]. DOI: 10.1080/13527260902757480.

<sup>36</sup> DON E. SCHULTZ, Don E. Philip J. Communicating globally an integrated marketing approach. [Online-Ausg.]. Lincolnwood, Chicago, III: NTC Business Books. ISBN 978-007-1394-321

přístup k informacím prostřednictvím nástrojů, jako je internet a sociální média. Online komunikace se stala velmi významnou částí v marketingové komunikaci a je užitečná k vytvoření vzájemně provázané a propojené sítě organizací, lidí a komunit. To je hlavní důvod, proč se stala marketingová komunikace tak důležitá.<sup>37</sup>

Díky internetu se stává globální trh více přechodný, což může vést k řízení marketingového prostředí zákazníky. Zákazník se stal aktivní součástí procesu marketingové komunikace. Díky marketingové komunikaci již není zákazník pasivní, ale je tvůrce a re-designér hodnot vysílaných společnostmi.<sup>38</sup> Internet umožňuje zákazníkům najít a získat více informací o produktu. Tam lze vidět jasnou zprávu pro marketéry: Musí organizovat a shromáždit dostupné informace, aby vybudovali konzistentní poselství značky a učinit to relevantní. To je to, co marketingová komunikace pomáhá vytvořit.<sup>39</sup>

Nicméně jsme mohli vidět rozdíl ve vývoji digitální komunikace a mobilních služeb mezi rozvinutými zeměmi a zeměmi, které byly kdysi považovány za země "špatných vztahů", jako je Jihoafrická republika, Chile atd. Země "špatných vztahů" překvapivě vedou cestu v digitální komunikaci. Mnoho z vyspělých zemí se snaží integrovat internet a připojit se k zavedeným tradičním médiím. Na celém světě najdeme velmi různé úrovně integrace.<sup>40</sup>

Zatímco za posledních 20 let šla technologie napřed, média změnila svou tvář. Nejjednodušší způsob (pro zákazníky i obchodní profesionály) vyhledávání informací a spojení se s ostatními lidmi je prostřednictvím počítačů, chytrých telefonů nebo tabletů. Práce a sociální prostředí se mění. Nejčastější druh komunikace je prostřednictvím sociálních médií, jako jsou Facebook, LinkedIn, Pinterest a Twitter. Rozšíření využívání marketingu je vidět všude díky novým technologiím. To také mění poměr výdajů

---

<sup>37</sup> RAYMOND, By John F. Tanner and Mary Anne a Mary Anne RAYMOND. Principles of marketing. Irvington, N. Y., 2011. ISBN 978-098-2361-825.

<sup>38</sup> KITCHEN, Philip J. a Infa BRUGMANN, Integrated marketing communication. Wiley International Encyclopedia of Marketing. Malden: Wiley, 2010. DOI: 10.1002/9781444316568

<sup>39</sup> RAYMOND, By John F. Tanner and Mary Anne a Mary Anne RAYMOND. Principles of marketing. Irvington, N. Y., 2011. ISBN 978-098-2361-825.

<sup>40</sup> SCHULTZ, Don E. A Charles H. PATTI. The evolution of IMC: IMC in a customer-driven Marketplace. Journal of Marketing Communications [online]. 2009, vol. 15, 2-3, s.75-84 [cit. 2014- 03- 18]. DOI: 10.1080/13527260902757480.

v různých typech komunikace. Více nákladné jsou nyní elektronická nebo netradiční média.<sup>41</sup>

Společnosti mají mnoho možností, jak propagovat své výrobky a služby. Nové technologie pomohly vytvořit speciální způsoby, jako jsou webové stránky, mobilní aplikace, blogy nebo stránky na sociálních sítích. V dnešní době má téměř každá firma vlastní stránku na Facebooku a účet na Twitteru, kde mohou sdílet nejnovější a důležité věci. Na druhou stranu jednou z nevýhod internetu je možnost pro konkurenci být velice rychlí v přizpůsobení se novým myšlenkám ostatních. Lze najít také anti-stránky, které mohou vést k poškození značky společnosti. Avšak rozhodně jsou nová média efektivním způsobem, jak zvýšit povědomí o značce a oslovit více lidí, současného a budoucího konzumenta v jednom čase.

## 4 Generace „Y“

V této kapitole budou popsány jednotlivé generace, které jsou specifické svým jednáním a projevem a dají se chronologicky vymezit.

### Označení jednotlivých generací

První výraznou generací byli označováni tak zvaní **Baby boomers**, kteří se narodili v poválečné době zhruba mezi lety 1946-1965. Svědomití baby boomers se teď blíží důchodovému věku, přestávají generovat peníze a pomalu si začínají užívat své celoživotní úspory.

Po nich nastupuje generace převážně západních zemí, **generace „X“**, lidé narození 1966-1976, přičemž některé prameny tuto dobu prodlužují až do roku 1982, tím se s následující generací částečně překrývají. U nás je tato generace označována jako „Husákovy děti“, která dospěla do role zodpovědných čtyřicátníků splácejících hypotéky, spořících na penzi a podporujících své potomky na vysokých školách.

Mladí lidé, označovaní jako **generace „Y“**, narození po roce 1977-1994, se z pohledu personalistů dělí ještě na další dvě podskupiny.

---

<sup>41</sup> RAYMOND, By John F. Tanner and Mary Anne a Mary Anne RAYMOND. Principles of marketing. Irvington, N. Y., 2011. ISBN 978-098-2361-825.

Na ty, co jsou starší 25 let, a tedy blíže generaci X, a na ty mladší, kteří se přibližují nejmladší **generaci „Z“**, zastupující roky 1995-2012. Jako každá generace mají tito lidé svůj specifický způsob života, náhled na něj a z toho plynoucí specifické požadavky. S tím souvisejí i odlišné postoje a očekávání při výběru práce a budování kariéry, což potvrzují i výzkumy a studie společnosti Manpower.

### **Charakteristika generace „Y“ jako cílová skupina**

Tato generace vyrostla obklopena moderními technologiemi, jež jsou pro ni absolutní samozřejmostí, zatímco starší generace se musely s moderními technologiemi naučit zacházet. Generace Y je také první „globální“ generací. Informačního náskoku umí dobře využít. Hlavně díky internetu, který dokázal propojit mladé lidi na celém světě. Poprvé v historii je možné v reálném čase komunikovat, diskutovat a sdílet informace. Lidé si jsou vlastnostmi velmi podobní, i když pocházejí z různých států.

Podle vědců si cení volného času mnohem více než jejich starší kolegové. Chce, aby práce rychle utekla, a vyžaduje více dovolené. Její členové zároveň nejsou příliš ochotní pracovat přes čas. Zaměstnání se stává spíše součástí životního stylu a již neexistuje žádná přidaná hodnota v tom, zda nějakým způsobem prospívá ostatním. *„Výsledky výzkumu tak potvrdily podobná zjištění Association of Graduate Recruiters, podle které absolventi čekají, že jim 'vše spadne do klína'. Považují se za velice žádané na trhu práce, ale zaměstnavatelé jsou označováni za "vytržené z reality, sebestředné, těkavé a nenasyté." Mnoho firem tak podle průzkumu musí pořádat mnohem více výběrových řízení, aby našly zaměstnance s lepší pracovní etikou.“*<sup>42</sup>

Ze studií je vidět, že se dostává do popředí jejich zájmu i osobní život, zvláště partnerské a rodinné vztahy, tedy přesně to, co bylo v předchozí generaci posunuto na spodní příčky žebříčku hodnot. Nová generace chce stejně tak jako ta předchozí plně využít všech možností, které jim otevřená společnost a svět nabízí, ale nehodlá tomu obětovat svůj osobní život. Z toho vyplývá, že sladit profesionální a osobní život je manažersky a časově náročné, ale vyjde-li jim zaměstnavatel vstříc, získá loajální,

---

<sup>42</sup> [http://byznys.lidovky.cz/predstava-mlade-generace-o-zivote-hodne-penez-a-malo-prace-pmk-/moje-penize.aspx?c=A100311\\_151100\\_moje-penize\\_abc](http://byznys.lidovky.cz/predstava-mlade-generace-o-zivote-hodne-penez-a-malo-prace-pmk-/moje-penize.aspx?c=A100311_151100_moje-penize_abc)

flexibilní zaměstnance, kteří se chtějí rozvíjet a získávat nové zkušenosti. Usiluje o vyváženost pracovního a soukromého života, o pracovní prostředí s moderním technickým vybavením a o prostředí umožňující otevřenou komunikaci.

Tyto požadavky jsou částečně kompenzovány následujícími benefity pro zaměstnavatele. K nim patří: ICT vybavenost (což v důsledku přináší nižší náklady zaměstnavatelů na jejich školení) a vysoká efektivita práce při spokojenosti v zaměstnání. Do roku 2025 bude generace Y tvořit převážnou část populace v produktivním věku, na něž se musí zaměstnavatelé včas připravit.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> <http://finmag.penize.cz/penize/261670-novy-klient-generace-y>



## PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části autorka přiblíží společnost Red Bull, atributy značky a Consumer Collecting oddělení, včetně organizační struktury. Dle poznatků a získaných informací i osobních zkušeností bude vytvořena SWOT analýza zkoumaného oddělení. V další části popíše autorka aktuálně používaná komunikační sdělení, při obsazování pozic oddělení Consumer Collecting, které doplní i názornými obrázky. Bude provedena analýza současného stavu zaměstnanců a personální situace na základě kvantitativní metody dotazování (dotazníkového šetření). Autorka zároveň nastíní ucelený pohled, který získala v rámci neformálního rozhovoru s vedoucí personálního oddělení.

V návaznosti na výsledky, navrhne autorka doporučení a popíše některé nové metody, které v průběhu práce přímo aplikovala. V rámci shrnutí analytické části a ověření stanovených cílů budou získány odpovědi na otázky, které v rozsahu tří hypotéz buď potvrdí, nebo vyvrátí dané předpoklady.

### 5 Consumer Collecting oddělení

Tato kapitola bude věnována vybranému oddělení společnosti Red Bull ČR, s.r.o., ve kterém bude výzkum prováděn, popis historie společnosti a požadavky výběrových řízení.

#### 5.1 Charakteristika společnosti

Mateřskou společnost Red Bull GmbH založil v roce 1984 Rakušan Dietrich Mateschitz, který dnes vlastní 49 % podílu společnosti a je jejím generálním ředitelem. Po dalších letech výzkumů se dostala roku 1987 první plechovka do rukou zákazníka v zemi původu, v Rakousku. To znamenalo nejen vznik nového produktu, ale zcela nové produktové kategorie. Příprava designu obalu a marketingové komunikace trvala tři roky. Výsledkem byl slogan: „Red Bull verleiht die Flüüügel.“ A tím se rozvinula celá marketingová strategie.

Red Bull v současnosti zaměstnává více než 10 000 lidí ve 167 zemích a jeho každoroční prodeje přesahují 5 miliard plechovek.

“The motivation to have a Red Bull at night is the same as during the day, to wake up, be at your best, and have fun.”

Dietrich

Mateschitz

### **Atributy značky**

Logotyp Red Bull se smí objevit pouze tam, kde je zaručena kvalita produktu, ať se jedná o nápoj, mediální výstup či event. Jisté měřítko je stanoveno atributy značky, kterými jsou:

- inovativní
- individuální
- sebevědomý
- nekonformní
- anti autoritativní
- sebekritický
- profesionální
- mystický
- vynalézavý
- kreativní
- uvolněný
- upřímný
- polarizující
- milující život
- nepředvídatelný

Všechny tyto atributy jsou úzce spojeny s výběrem zaměstnanců, každý zaměstnanec by se měl profilovat atributy značky.

## **5.2 Consumer Collecting Oddělení**

Consumer Collecting oddělení je součástí marketingového oddělení Red Bull. Tato sekce je složena ze studentů, kteří mají možnost oslovit cílovou skupinu hned od počátku. Tým Consumer Collecting je složen z vysokoškolských studentů, kteří zastávají pozici

Student Brand Manager či jsou členy Wings Teamu. V současné době je uváděn počet pět tisíc participujících studentů v rámci tohoto programu ve více než 160 zemích.

**Wings Team** funguje již od počátku založení společnosti Red Bull GmbH a tímto programem se jedinečností od ostatních společností odlišuje. Jde o propagační oddělení, které napřímo vyhledává nové konzumenty ve chvílích fyzické nebo psychické zátěže. Úkolem členek Wings Teamu je naplňovat marketingovou strategii značky, nabídnout Red Bull lidem přesně v ten správný čas a tím podpořit jeho konzumaci, vyhledávat příležitosti pro distribuci a být součástí Red Bull akcí. Současný Wings Team čítá více než 3 000 Wings po celém světě. V České republice fungují Wings Teamy v pěti městech – Praha, Brno, Hradec Králové, Plzeň a Ostrava. V každém městě jsou tři členky, které jsou pečlivě vybírány.

**Student Brand Manager** program začal roku 1997. Red Bull do svých aktivit zapojuje studenty jako ambasadory a manažery značky v rámci kampusů, čímž jim dává jedinečnou šanci načerpat pracovní zkušenosti z oborů marketingu a produkce a získat spousty nových kontaktů. Student Brand Manager je zodpovědný za začlenění značky a plechovky Red Bull do studentského životního stylu skrze implementaci vlastních marketingových plánů. Student Brand Manager zároveň posiluje profil značky rozličným mixem projektů a svým vlastním vystupováním, které vystihují charakteristiku značky Red Bull. Student Brand Manager program působí v několika českých studentských městech, jimiž jsou – Praha, Brno, Hradec Králové, Pardubice, Plzeň, České Budějovice, Liberec, Ústí nad Labem, Zlín, Ostrava a Olomouc.

## **Organizační struktura CC**

Příloha č. 2 (interní zdroj)

## **6 SWOT analýza**

Na základě poznatků, získaných informací i osobních zkušeností byla vytvořena SWOT analýza. Tuto analýzu vyvinul americký manažer Albert Humphrey v 60. a 70. letech 20. století. Základem této metody je klasifikace a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do čtyř základních skupin – silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. SWOT analýza je používána v marketingu, při strategickém plánování, ale například i pro analýzu jednotlivých podnikových procesů.

## **SWOT analýza faktorů ovlivňující výběrové řízení oddělení Consumer Collecting:**

### **SILNÉ STRÁNKY:**

**Dlouhodobá zkušenost s výběrovým řízením** – společnost Red Bull dodává svoje produkty více jak 25 let, proto ví, že výběrové řízení nových zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších faktorů úspěchu na trhu.

**Silné postavení na tuzemském trhu** – společnost Red Bull má na tuzemském trhu po celou dobu své činnosti výsadní postavení. Jeho výrobky a služby jsou certifikovány.

**Mezinárodní firma** – společnost Red Bull má silné postavení na světovém trhu, nabízí možnost mezinárodní spolupráce.

**Kvalitní organizace výběrového řízení** – společnost Red Bull má dobře propracován systém výběrového řízení, který je řízen podnikovými směrnici. Výběrová řízení jsou sledována a dokumentována personálním oddělením. Je k tomu využíván internetový nástroj Taleo pro sdílení informací, kdy k datům mají přístup určení zaměstnanci.

**Dostatek finančních prostředků** – společnost Red Bull je mezinárodní společnost se silným kapitálem. Management si uvědomuje význam výběrových řízení pro zachování mezinárodní konkurenceschopnosti společnosti a investuje dostatek finančních prostředků do této personální oblasti.

**Dlouhodobá spolupráce** – Consumer Collecting oddělení nabízí dlouhodobou spolupráci na tři roky a poté možnost kariérního růstu.

**Neurčitá pracovní doba** – Consumer Collecting oddělení nabízí neurčitou pracovní dobu, členky Wings Teamu i Student Brand Manager Programu si řídí svoje pracovní dny samy a každý den mají náplň odlišnou, nestereotypní.

**Guerilla marketing** – Consumer Collecting oddělení využívá guerilla marketing při hledání potencionálních kandidátů do výběrového řízení.

**Komunikace při výběrovém řízení** – společnost Red Bull komunikuje s kandidáty příjemnou přátelskou formou ve všech kolech výběrového řízení.

#### **SLABÉ STRÁNKY:**

**Cizojazyčné pojmenování** – oddělení Wings Team i Student Brand Manager Program používají anglické názvy pozic, které jsou pro českého potencionálního uchazeče zavádějící. Nedostatečně vystihují význam a náplň daných pozic.

**Jazyková příprava** – v posledních letech je vyžadována ve společnosti Red Bull jazyková vybavenost, ovšem zvládnutí cizího jazyka v české populaci není na vysoké úrovni. Firma ale dynamicky rozvíjí své zahraniční aktivity, proto je jazyková vybavenost velmi důležitá.

#### **PŘÍLEŽITOSTI:**

**Použití videa** – vytvoření vizuálního manuálu o dané pozici pro větší a srozumitelnější informovanost uchazečů.

**Spolupráce organizačních jednotek** – jednotlivé personální jednotky si vzájemně mohou vyměňovat zkušenosti a doporučovat osvědčená řešení pro zlepšení personální práce v oblasti výběrového řízení.

**Absolventi** – v širším měřítku využívat spolupráce s vysokými školami a získat perspektivní studenty pro práci v oddělení Student Brand Manager.

## **HROZBY:**

**Zhoršení situace** – přestože společnost Red Bull má silnou pozici na trhu, ekonomická krize se nevyhýbá žádnému odvětví. V případě úsporných opatření může docházet ke snižování investic do přijímání nových zaměstnanců.

**Konkurence** – vytvoření podobných modelů pracovních pozic pro studenty, jak přímo konkurenčních produktů, tak i jakýchkoliv prodejních společností.

## **7 Komunikační sdělení při obsazování pozic oddělení Consumer Collecting**

Potřeba nových zaměstnanců plyne jak ze stanoveného ročního plánu počtu zaměstnanců, který je schvalován vedením společnosti, tak i z aktuálních potřeb např. při změně pracovní pozice v rámci společnosti, odchodu ze společnosti, popřípadě nástupu na mateřskou dovolenou nebo ukončení studia.

Je nutné rychle a včas identifikovat potřebu získávání zaměstnanců, aby volné pracovní místo nezůstávalo dlouho neobsazené a nevznikaly tak společnosti zbytečné ztráty s tím spojené.

### **Doporučení**

Společnost dává přednost získávání zaměstnanců na doporučení stávajících zaměstnanců, jako motivaci je vhodné použít některou z forem odměn v případě doporučení nebo přivedení vhodného uchazeče. Doporučení je nejvyužívanější a nejpreferovanější metodou získávání zaměstnanců, protože minimalizuje náklady a stávající zaměstnanci společnosti znají nejlépe požadavky na novou pozici.

### **Internetová komunikace**

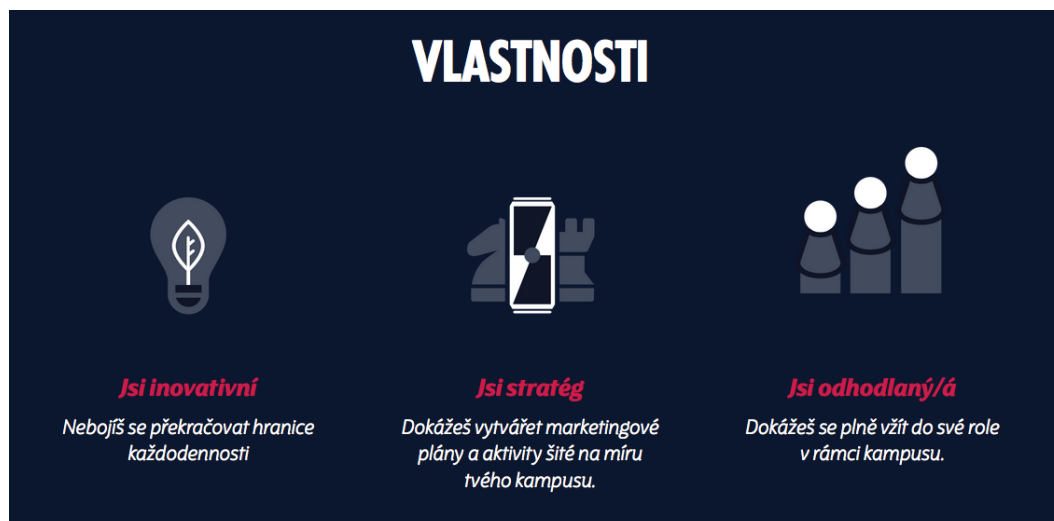
Internet je jedním z hlavních pilířů externí náborové komunikace společnosti. Domovské webové stránky společnosti a jejich sekce Kariéra je využívána k inzerci volných pracovních pozic. Pokud společnost hledá posilu do svého týmu, je v této sekci zveřejněn inzerát, který seznamuje uchazeče s konkrétním pracovním místem a podmínkami výběrového řízení. Společnost se snaží o férovou komunikaci a jednání. Je to další způsob, jak oslovit potenciální uchazeče na vnějším trhu práce. Pro vybrané

oddělení Consumer Collecting a jeho dva studentské týmy Wings a Student Brand Managers je využíván tento webový odkaz - [www.redbull.cz/student](http://www.redbull.cz/student), který byl v roce 2015 graficky a informačně upraven.

Obr. č. 1 Ukázka požadavků na uchazeče Student Brand Managera z webového odkazu



Obr. č. 2 Ukázka vlastností na uchazeče Student Brand Manager z webového odkazu



Obr. č. 3 Ukázka požadavků na uchazeče Wings z webového odkazu

## CO JE TŘEBA?



**Znáš své město. Svě konzumenty.**  
Buď připraven(a) najít správného konzumenta na správném místě ve správný čas.

**Vyhledávej příležitosti pro distribuci, zabezpečuj vizibilitu.**  
Pomož konzumentům jednoduše najít Red Bull ve chvíli, kdy ho potřebují.

**Máš možnost být součástí organizačního týmu Red Bull akcí.**  
Ty to dokážeš!

**Staň se expertem ve světě Red Bullu.**  
Pokud jde o Red Bull, tak tě žádná otázka nepřekvapí.

Obr. č. 4 Ukázka vlastností na uchazeče Wings z webového odkazu

## VLASTNOSTI



**Jsi společenská/ý.**  
Dokážeš vzbudit pozornost kdekoliv a kdykoliv.

**Srší z tebe nadšení & energie.**  
Red Bull budeš reprezentovat s hrdostí a nadšením.

**Máš týmového ducha.**  
Neustále se snažíš vytvářet zábavné a dynamické pracovní prostředí a atmosféru.

### Sociální sítě

Společnost využívá k inzerci pracovního místa Facebook a Instagram. Inzerci na sociálních sítích bychom neměli vnímat stejnou optikou jako klasickou tiskovou inzerci, kterou v současné době vystřídal elektronická. Cílová skupina uchazečů do oddělení Consumer Collecting používá sociální sítě na každodenní bázi, a proto je nezbytně nutné tento typ komunikace nových pozic nadále využívat. V opačném případě by se mohlo stát, že ze sociálních sítí nepřijde očekávaná odezva a to především z důvodu, že podobných náborových inzerátů, které zní podobně, jsou na internetu tisíce stejně, jako je tomu na pracovních portálech. Společnost využívá



Facebook a Instagram pouze pro sdílení pozic neplacenou formou. Nejefektivnějším způsobem se zatím jeví sdílení obsahu v přesně daný moment co největším počtem lidí. Sledovanost sociálních sítí je nejvyšší ve večerních hodinách od 19:00 – 21:00, tímto faktem je důležité se řídit i nadále.

### **Informační vývěsné plakáty**

Vývěsné plakáty s inzerovaným pracovním místem společnost využívá v externích místech a to především na vysokých školách, v zájmových organizacích (taneční školy, sportovní týmy, umělecká sdružení, studentské spolky apod.), autoškolách a specializovaných obchodech zaměřených na cílovou skupinu studentů vysokých škol se zájmy, které oddělení Consumer Collecting vyžaduje.

Plakát je standartní velikosti A3 v barevném provedení, které koresponduje s barvami společnosti. Grafické a obsahové zpracování je velmi jednoduché a výstižné. K obměně dochází pravidelně každé dva roky, aby nově upoutal. Od roku 2015 jsou na území České republiky používány nově v českém jazyce pro snadnější pochopení.

Obr. č. 5 Propagační plakát pozice Wings Team



### **Guerilla marketing**

Když se přesune filosofie do marketingu, může společnost dosáhnout úspěchů i na úkor ostatních firem. Cílem tohoto marketingu je především zisk, a proto je tento typ

velice efektivní. Guerilla dokáže svými technikami upoutat pozornost, vyvolat paniku, či vyburcovat veřejnost. Jaká je nejlepší taktika?

- Udeřit na nečekaném místě.
- Zaměřit se na přesně vytipované cíle.
- Ihned se stáhnout zpět.

Pokud se jedná o kvalitní guerillu, média ji mohou chtít sama zviditelnit, proto jsou podmínky jiné než je nákup místa v médiích. V případě guerilla marketingu jde sice primárně o zisk, ale zisk se v tomto případě nerovná penězům.

Příklady guerilla marketingu využívané při získávání kandidátů do oddělení Consumer Collecting:

- Na rozdíl od jiných firem, které používají sprej a tím jsou napadnutelní za své chování, společnost Red Bull pro tyto účely použila tlakové čističky wap, kterými na komunikacích tlakem vody vypsala „redbull.cz/student“.
- V halách vysokých škol za použití rybářského prutu, byly plechovky Red Bullu spolu se speciální humornou komunikací spouštěny do přízemí přímo mezi procházející studenty.
- Pomocí auta s výsuvnou plošinou předávají ve večerních hodinách plechovky Red Bullu přímo do oken studentům na vybraných vysokoškolských kolejích týmy složené z Wings a Student Brand Manager.
- Sebeironická guerilla probíhá také na vysokoškolských kolejích, kde týmy Red Bullu převlečeny za opraváře ledniček doplňují produkt do jednotlivých kuchyní.

### **Pracovní úřady, personální agentury**

Společnost vůbec nevyužívá formu hledání nových uchazečů pomocí pracovních úřadů, jelikož většinou hledá adepty na kvalifikované pozice a takoví uchazeči na pracovních úřadech většinou dlouhodobě nebývají.

Personálních agentur společnost využívá pouze na vybrané manažerské pozice. V praxi se tato metoda příliš neosvědčila, protože znamená poměrně vysoké náklady a uchazeči, kteří byli přes agenturu doporučení, většinou ani neprošli výběrovým řízením

do konce, tj. předvýběr zaměstnanců v agentuře se ukázal spíše jako nevýhoda. Důvodem mohlo být i to, že nebylo poskytnuto dostatek informací, které by měly sloužit k identifikaci vhodných uchazečů. Kompletní informace tato společnost nepředává, protože se stává, že agentury využijí těchto informací k vlastnímu prospěchu a snaží se odlákat kvalitního zaměstnance k jinému zaměstnavateli. Etický kodex některým agenturám nic neříká.

## **8 Výběrové řízení**

Výběr perspektivního a vhodného zaměstnance přispívá velkou měrou k plnění cílů společnosti jak z krátkodobého, tak i z dlouhodobého hlediska. Na přípravu procesu výběrového řízení jsou kladeny vysoké nároky. Celé řízení připravuje manažera daného oddělení ve spolupráci s vedoucím zaměstnancem. Již při výběru nového zaměstnance se zaměřuje a zjišťuje, zda je schopen na daném pracovním místě pracovat, případně zda je své znalosti schopen v co nejkratší době doplnit.

Dále budou popsány jednotlivé metody, které společnost využívá k výběru zaměstnanců v daném oddělení.

### **Vyplnění dotazníku**

Dokumentem, který slouží k prvotnímu posouzení uchazečů o volné pozice, je dotazník umístěný na webových stránkách [www.redbull.cz/student](http://www.redbull.cz/student). Dotazník je zadáván do personálního globálního programu, který sám tvoří preselekcí kandidátů na základě jejich odpovědí a automaticky je s dalším postupem seznamuje pomocí zaslání e-mailu. V případě oddělení Consumer Collecting se jedná o selektivní otázky typu:

Jsi student/ka vysoké školy prezenční?

Vlastníš řidičské oprávnění skupiny B?

### **Životopis a motivační dopis**

Spolu s dotazníkem jsou základními dokumenty, které společnost má pro prvotní posouzení uchazečů, přiložený životopis a motivační dopis. Při posuzování životopisu

společnost bere v úvahu, že někteří zájemci o volné pracovní místo mají tendenci své zkušenosti a znalosti přeceňovat, přikrášlovat, proto životopis nebere jako jediné kritérium k samostatnému posouzení uchazečových zkušeností a znalostí. U kandidátů na volná místa oddělení Consumer Collecting nelze přihlížet na délku praxe, jelikož je požadováno, aby byl studentem vysoké školy. Životopis chápe pouze jako základní podkladový materiál.

Nedílnou součástí dokumentů požadovaných od všech uchazečů je i motivační dopis. Dobře napsaný motivační dopis může být rozhodujícím faktorem k postupu do dalšího kola výběrového řízení, jelikož se může sejít více uchazečů, kteří jsou na základě vyplněných dotazníků vhodní na danou pozici.

### **Telefonní rozhovor**

Všichni vhodní kandidáti, již byli vybráni na základě posouzení dotazníků, životopisu a motivačního dopisu, jsou telefonicky kontaktováni a je s nimi veden telefonní rozhovor.

Příklad vedeného telefonního rozhovoru na pozici Student Brand Manager:

- *Dobrý den jméno ..... ze společnosti Red Bull. Volám ohledně výběrového řízení na pozici Student Brand Manager do města ..... . Máte na mě pár minut? Chtěl bych se Vás zeptat se na několik otázek.*
- *Nevadilo by, kdybychom si tykali?*
- *Kde ses dozvěděl o této pozici?*
- *Chodíš stále na ... .. školu ... .. obor?*
- *Ve kterém jsi ročníku?*
- *Jak je časově náročné tvé studium?*
- *Chystáš se v nejbližší době na Erasmus?*
- *Jaký jsi typ studenta? Pilný školák nebo děláš vše na poslední chvíli?*
- *Bydlíš na kolejích?*
- *Poznáš nějakou Red Bull akci? Zúčastnil ses některé z nich?*
- *Poznáš některého Red Bull podporovaného sportovce?*
- *Děkuji moc za tvůj čas. O dalších krocích ve výběrovém řízení budeš informován prostřednictvím e-mailu do konce týdne.*

## Assessment center

Po telefonním pohovoru následuje kolo skupinové, do kterého je přibližně ze 40 obvolaných kandidátů pozváno maximálně 14 kandidátů. Na skupinové neboli výběrové kolo Assessment Center kandidáti nepotřebují žádné speciální přípravy, protože nevědí, jak bude probíhat.

Příklad skupinového pohovoru na pozici Wings:

- **Uvítání** – v konferenční místnosti, kam jsou uchazeči uvedeni a usazeni na základě jmenovek, probíhá promítání Red Bull videí v pozadí a atmosféra je podkreslena hudbou. Nezávislý člen jiného oddělení společnosti s kandidátkami vede konverzaci zhruba 10 minut.
- **Popis průběhu – koordinátorka oddělení Wings Team:**  
*„ Dnešní výběrové řízení bude probíhat formou AC. Je velký úspěch, že jste postoupily do tohoto kola. Aktuálně hledáme jednu členku na pozici Wings a v průběhu se s některými z Vás budeme muset rozloučit. Kdybyste měly dělat aktivitu, která je Vám nepříjemná, nemusíte ji absolvovat, můžete kdykoliv odejít, vše, co zde budeme dělat, je dobrovolné. Výběrové kolo by nemělo trvat déle než čtyři hodiny. Chceme, aby výběrové řízení proběhlo příjemným způsobem, proto Vám chci nabídnout tykáni hned od začátku, pokud s tím někdo nemá problém.“*
- **Představení kandidátek** – každá kandidátka pomocí sociálního média [www.youtube.com](http://www.youtube.com) vybere píseň, která ji vystihuje nejlépe, sdělí, proč si tuto píseň vybrala, zároveň řekne pár informací o sobě, a kde se o této práci dozvěděla (z dosavadních odpovědí vyplývá – hlavním médiem oslovení je internet).
- **Dotazníky** - viz příloha č. 1
- **Představení společnosti a pozice** – v průběhu přibližně dvaceti minut je představena společnost Red Bull, konkrétní oddělení Consumer Collecting s pozicí, na kterou je výběrové řízení. Dále probíhá volná diskuse s dotazy kandidátek.
- **Otázky na tělo** – tímto úkolem se zjistí pohotovost reakcí a sebeironie kandidátek, vedoucí oddělení klade otázky typu:

„Jak prodáš Eskymákovi zmrzlinu?“

„Co víš o létání?“

„Kdybys byla dinosaurus, jaký by to byl?“

- **Prodej svoji kolegyni** – podle silných stránek se kandidátky musí navzájem „prodat“ jakýmkoliv způsobem, v tomto kole se zjistí kreativita a týmovost, na přípravu mají patnáct minut.
- **Skupinové modelové situace** – rozdělení do dvojic až trojic, skupiny musí vymyslet a přednést rapový text na zadaných pět slov. Tato aktivita prokáže, jak se dokáží odvázat, jak zaujmout.
- **Slova** – každá kandidátka dostane 60 sekund na vysvětlení zadaného slova, o kterém musí bez přestávky mluvit.

Průběžně vedoucí oddělení se členy komise hodnotí a diskutují o jednotlivých uchazečkách a na základě toho jsou do užšího výběru vybrány pouze tři kandidátky.

- **Individuální modelová situace** – v tomto kole už jsou pouze tři kandidátky, které mají za úkol za použití všech prostředků (včetně internetu) v této konferenční místnosti během pěti minut přesvědčit porotu o zadaném úkolu. Například témata třídění odpadu, vegetariánství, účast na pochodu Pride.
- **Zpětná vazba** – pro zpětnou vazbu se využívá dotazník (viz. příloha 3), který má hodnotit průběh výběrového řízení mezi kandidáty, vedení pohovoru, skupinovou nebo individuální formu, největší přínos pro uchazeče.

Za důležitou sociální komunikaci je považováno i správné jednání při odmítnutí nevyhovujících kandidátek (poděkování a povzbuzení do budoucna).

### **Osobní pohovor**

Toto kolo probíhá pouze u vedoucích zaměstnanců. Jsou k němu pozváni 2-3 uchazeči. Tito uchazeči jsou již při pozvání vyzváni k tomu, aby si na pohovor připravili prezentaci na předem zadané téma v rozsahu 15minut. Např.

1) „Máš neomezené možnosti, jak bys pomocí plechovky Red Bull vyrazila dech člověku ve věku 19-25 let.“

2) „Vymysli plán práce na jeden libovolný den v tomto týdnu. Plán dělej přímo na město a jeho blízké okolí, kam se hlásíš. Zahrň kategorie: pracující, sportovci, řidiči, studenti,

*lidé, kteří se snaží být fit, bavící se lidé. Kreativitě se meze nekladou, základ je, abys s kolegyní měla dostatek akcí.“*

3) „*Vymysli marketingovou aktivitu pro první ročník vysoké školy, na kterou se hlásíš.“*

Po prezentaci a jejím rozboru s vedením jsou uchazeči dále dotazováni na různé modelové situace týkající se pracovního místa. Pohovor trvá 45-60 minut.

Oznámení uchazečům o rozhodnutí je provedeno zpravidla do sedmi dnů od posledního kola výběrového řízení. Vybraný uchazeč je kontaktován telefonicky, je vyrozuměn s rozhodnutím společnosti o jeho výběru na danou pozici a je mu ponechána týdenní lhůta na akceptaci či odmítnutí dané nabídky ve společnosti. Jakmile nejvhodnější uchazeč přijme nabídku na zaměstnání ve společnosti, vedoucí oddělení Consumer Collecting se s ním dohodne na dalším postupu. Uchazeči, kteří neuspěli ve výběrovém řízení, jsou telefonicky vyrozuměni s výsledky po ukončení celého procesu výběrového řízení.

### **Uvedení zaměstnance na pracoviště**

Nový zaměstnanec nastoupí vždy následující pracovní den po přijetí nabídky. O času, místě a dalších podrobnostech je informován vedoucím oddělení pomocí telefonu či e-mailu. Společnost má pro nového zaměstnance vždy předem připravené tištěné informační materiály (i v elektronické podobě), které obsahují základní údaje o společnosti, strategii, historii, vizích, interní předpisy (etický kodex), organizační schéma atd. Každý nový zaměstnanec dostává také dárkovou tašku, jež obsahuje propagační předměty společnosti, aktuální číslo časopisu společnosti Red Bull (Red Bulletin) a vzorky produktů, které jsou v dané zemi na trhu.

V průběhu prvního dne přímý nadřízený provede nového zaměstnance společností a představí ho kolegům z jiného oddělení a novým spolupracovníkům v daném oddělení a ukáže mu jeho nové pracoviště.

První den musí nový zaměstnanec absolvovat v rámci adaptačního procesu odborné školení, aby se postupně mohl začlenit do pracovního procesu a kolektivu spolupracovníků.

Společnost Red Bull se snaží o „nezapomenutelnost prvního dne“ nástupu do zaměstnání, a proto uskutečňuje setkání s podporovanými sportovci společnosti a společné sportovní aktivity zakončené společnou večeří.

## **9 Vlastní výzkum**

V poslední kapitole, vzhledem k povaze problému i cíli práce, je zvolena metoda kvantitativního výzkumu. Důvodem volby jsou omezené možnosti pro získávání dat kvalitativní metodou. Výzkum je pro větší objektivitu proveden u zaměstnanců společnosti i kandidátů výběrového řízení. V diplomové práci je použit jako podklad pro výzkum hloubkový rozhovor s odborníkem z oddělení lidských zdrojů a z interních systémů společnosti. Cílem je zjištění zdrojů nábory klíčových pracovníků do společnosti Red Bull Česká republika, s.r.o. a doporučení použití vhodnějších kanálů a technik k oslovení.

### **9.1 Dotazníkové šetření**

Součástí analýzy stávajícího systému vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti Red Bull Česká republika, s.r.o. je dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo 48 respondentů z oddělení Consumer Collecting.

Tento dotazník je zaměřen na průběh výběrového řízení, kterého se stávající zaměstnanci zúčastnili před přijetím do pracovního poměru. (viz. příloha č.3)

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit:

- Z jakého důvodu se stávající zaměstnanci přihlásili k výběrovému řízení.
- Zda byly informace o nabízené pozici zřetelné.
- Kde se o pozicích dozvěděli.
- Jak dlouho jim trvalo se přihlásit.
- V jakém ročníku studia na pozici nastoupili.
- Co pro ně současná práce znamená.



## **Analýza dotazníkového šetření**

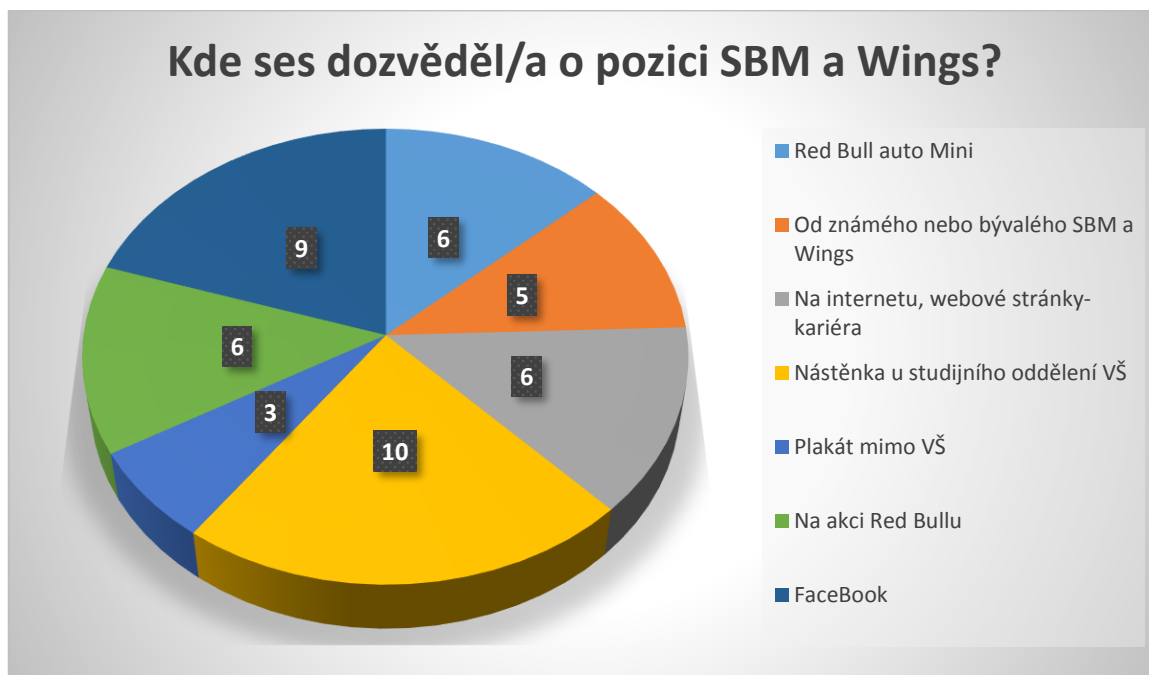
Pro sběr dat byla zvolena metoda dotazování. Jako technika sběru dat bylo použito dotazníkové šetření, které bylo vytvořeno pro tuto diplomovou práci. Data byla sbírána v dubnu roku 2015. Všechny dotazníky byly v tištěné podobě a jejich vyplnění proběhlo osobně. Tento výzkum měl sdělit, zda výběrové řízení v oddělení Consumer Collecting probíhá efektivně a jaké důsledky se z něho dají vyvodit. Výzkum byl uspořádán do otázek, které bylo nutné si detailně prostudovat. Šetření bylo provedeno na společné poradě daného oddělení.

Tento způsob je kvalitativním výzkumem, respondent odpoví na všechno a srozumitelně. Dotazník byl tvořen otevřenými i uzavřenými otázkami, obsahoval jednu identifikační otázku – ročník studia vysoké školy.

Dotazníky byly zpracovány vyhodnocením jednotlivých odpovědí u každého respondenta. Sumarizovány byly verbálním a grafickým hodnocením a tabulkově. Dotazník byl rozdán celkem 48 zaměstnancům společnosti Red Bull ČR, s.r.o. v oddělení Consumer Collecting. Správně vyplněných dotazníků se zpět vrátilo celkem 45.

Tabulka č.2 Kde ses dozvěděl/a o pozici SBM a Wings?

Red Bull auto Mini	6
Od známého nebo bývalého SBM a Wings	5
Na internetu, webové stránky- kariéra	6
Nástěnka u studijního oddělení VŠ	10
Plakát mimo VŠ	3
Na akci Red Bullu	6
Facebook	9



Graf č.1 Kde ses dozvěděl/a o pozici SBM a Wings?

Zdroj: Vlastní zpracování

Z uvedených odpovědí vyplývá, že vzhledem k plánu společnosti je nutností, aby se zaměřila při výběrovém procesu na digitální marketing, jelikož nejvyšším počtem odpovědí byl internet (internet, webové stránky – kariéra 9 + Facebook 6). Zaměřit se na digitální marketing znamená zdokonalit a aktualizovat webové stránky a zbylé mediální výstupy. Dalším kanálem k získání informací o daných pozicích byl plakát, ovšem ne umístěný mimo vysoké školy, ale právě na nich. Četnost odpovědí v případě plakátu na nástěnkách vysokých škol byla nejvyšší, z celkových 48 oslovených respondentů odpovědělo 10 respondentů kladně. Lze tedy konstatovat, že i tištěné médium ve správně cílené lokalitě dokáže upoutat.

Red Bull akce a Red Bull auto Mini jsou odpovědi, které připustilo 26,7% dotazovaných. Mladí lidé vnímají loga v barech, na diskotékách, sportovních akcích a znají Red Bull

také díky kresleným reklamním spotům. Z grafu lze vidět, že kandidáti vnímají značku Red Bull ve vysoké míře nejen jako produkt a zábavu, ale také možnost práce, což je zajímavou zpětnou vazbou.

Tabulka č. 3 V jakém jsi byl/a ročníku, když jsi nastupoval/a na svoji pozici?

1. ročník VŠ	20
2. ročník VŠ	18
3. ročník VŠ	5
4. ročník VŠ	2



Graf č.2 V jakém jsi byl/a ročníku, když jsi nastupoval/a na svoji pozici?

Zdroj: Vlastní zpracování

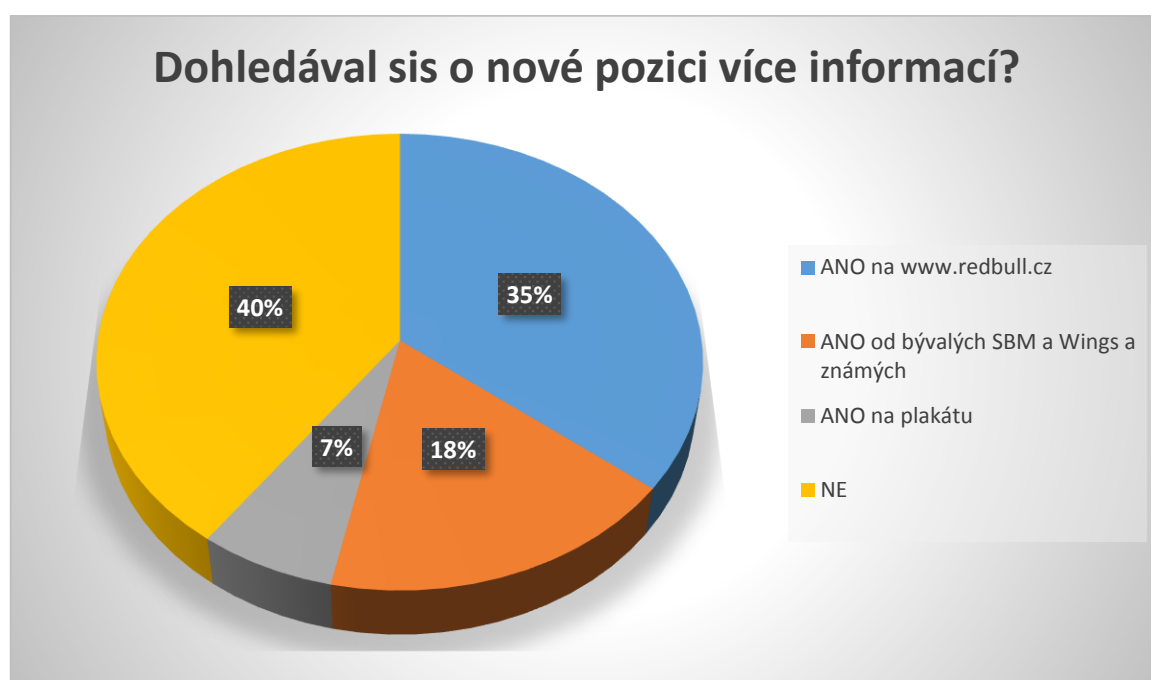
V úvodu práce bylo již zmíněno, že pro přijetí do oddělení Consumer Collecting je podmínkou studium na vysoké škole. Tímto dotazem bylo zjištěno, v jakém poměru byli studenti jednotlivých ročníků při nástupu na pozici Wing nebo Student Brand Manager.

Z výsledků je patrné, že jsou nejvíce zastoupeni studenti prvního a druhého ročníku vysoké školy, což je i cílem společnosti Red Bull. Na tyto studentské pozice jsou vybíráni zpravidla studenti nižších ročníků vysokých škol, aby byla zaručena dlouhodobá spolupráce. Preferován je zde elán, nadšení a zaujetí pro věc mladých, perspektivních začínajících studentů. Nepochází zde jako v jiných organizacích u začínajících k nechuti

podřizovat se a dát na rady starších a zkušenějších kolegů. Průměrný věk 21 let naznačuje podíl zastoupení nejproduktivnějších lidí, tímto je zaručena exkluzivita. Neodpovídá věkové skladbě ve společnosti, kde je zaručena rovnováha všech věkových názorů.

Tabulka č. 4 Dohledával sis o nové pozici více informací?

ANO na www.redbull.cz	16
ANO od bývalých SBM a Wings a známých	8
ANO na plakátu	3
NE	18



Graf č. 3 Dohledával sis o nové pozici více informací?

Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi na otázku, zda dohledávali více informací o nové pozici, jsou téměř vyrovnané. Ti, co dohledávali informace, se soustředili nejvíce na hledání na webových stránkách společnosti Red Bull. Jen okrajově získávali informace od bývalých SBM a Wings a zanedbatelně hledali informace z plakátů. Ti, co nehledali žádné informace, uvedli jako dodatek k odpovědi: „*Prostě jsem o práci v Red Bullu stál!*“. Respondenti jsou ochotni spolupracovat se značkou především díky image značky a možnosti spojit své jméno s touto značkou.

Tabulka č. 5 Jak dlouho ti trvalo se rozhodnout a přihlásit?

1-3 dny	30
3-7 dnů	12
do 14 dnů	3



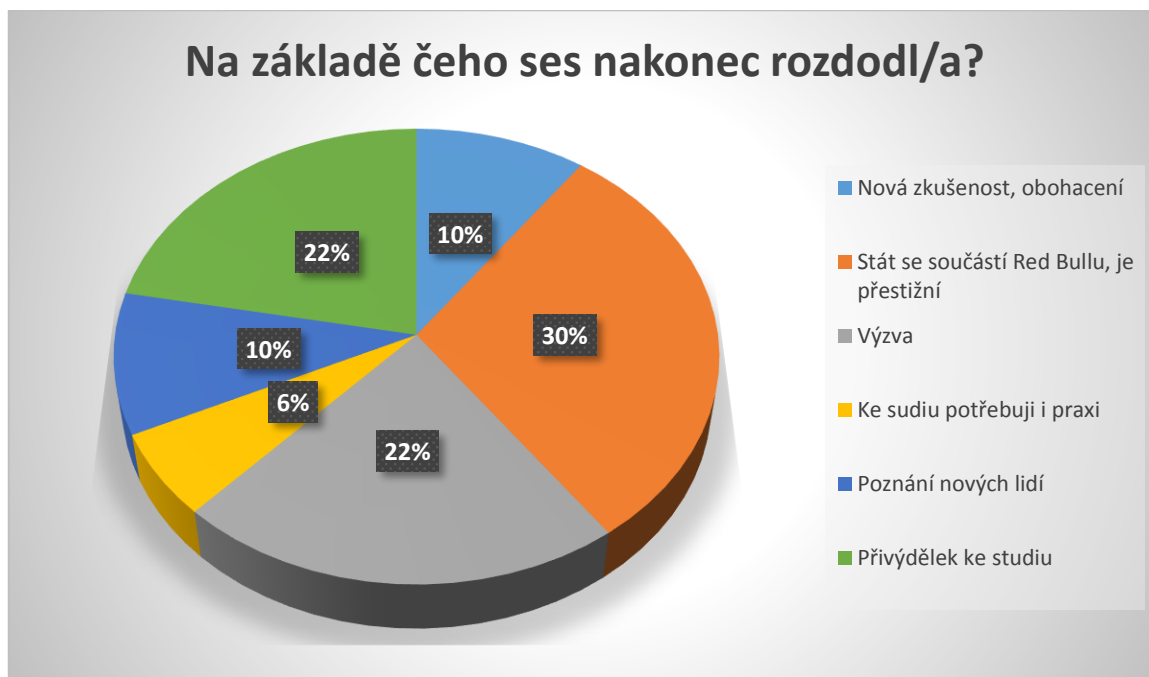
Graf č.4 Jak dlouho ti trvalo se rozhodnout a přihlásit?

Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že většina přihlášených reagovala bez váhání v rozmezí jednoho až tří dnů. Tato skupina je opravdu sebevědomá a je si jistá tím, co chce dělat. Druhou skupinou jsou zaměstnanci, kterým trvalo až sedm dnů, než se rozhodli přihlášku na dané pozice poslat. Tato skupina řešila své extrémní studijní vytížení a plány osobního rozvoje. Třetí skupině trvalo rozhodování nejdéle, buď se velmi podceňují nebo jsou k sobě příliš kritičtí.

Tabulka č. 6 Na základě čeho ses nakonec rozhodl/a?

Stát se součástí Red Bullu, je prestižní	15
Výzva	11
Ke studiu potřebuji i praxi	3
Poznání nových lidí	5
Přivýdělek ke studiu	11



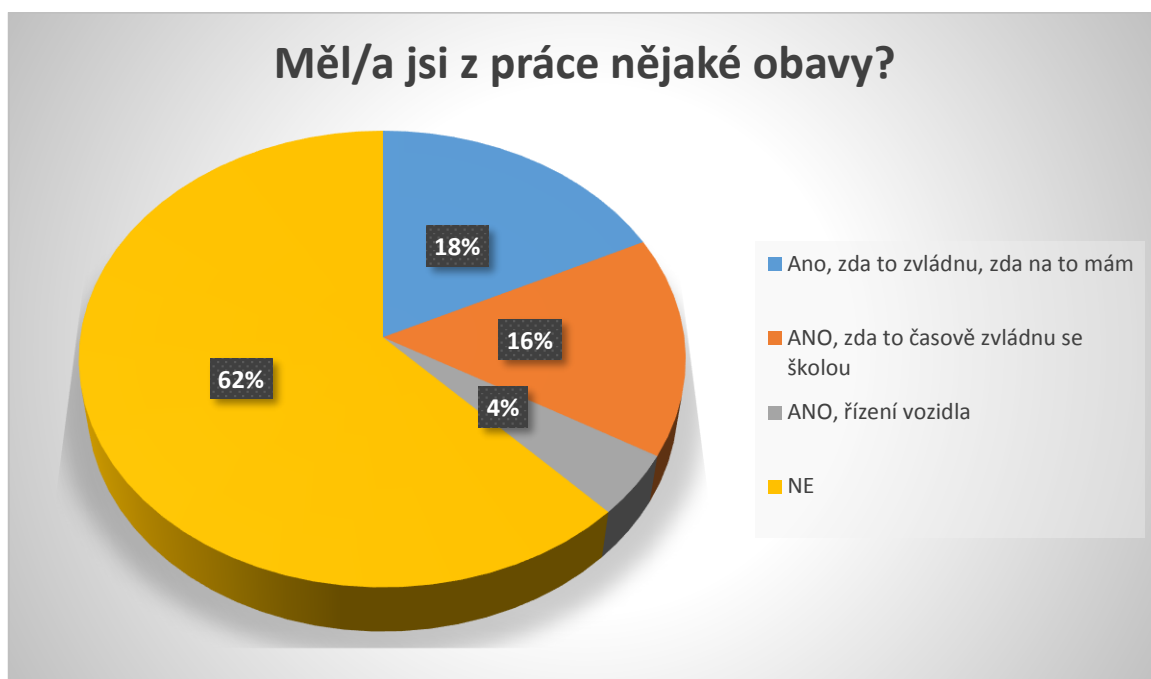
Graf č.5 Na základě čeho ses nakonec rozhodl/a?

Zdroj: Vlastní zpracování

Z těchto údajů lze odvodit fakt, že pro mladé lidi je velmi prestižní záležitostí stát se součástí Red Bullu. Jelikož spadají všichni uchazeči do věkové kategorie nižší než třicet let, je pro ně druhým nejvýznamnějším důvodem „výzva“, poznat a zažít něco nového. Třetím kritériem rozhodování se v tomto případě stala finanční odměna, která je důležitým přivýdělkem a aspektem při studiu. Většina zaměstnanců studuje obor marketing, což dokládají i odpovědi z oblasti získání zkušeností a potřebné praxe při studiu. Pouhý zbytek dotazovaných členů oddělení Consumer Collecting odpovědělo, že důvodem jejich rozhodování bylo seznámení se s novými lidmi.

Tabulka č. 7 Měl/a jsi z práce nějaké obavy?

Ano, zda to zvládnu, zda na to mám	8
ANO, zda to časově zvládnu se školou	7
ANO, řízení vozidla	2
NE	28



Graf č.6 Měl/a jsi z práce nějaké obavy?

Zdroj: Vlastní zpracování

Z vyhodnocených odpovědí vyplynulo, že nadpoloviční většina dotázaných je opravdu sebevědomá, je si jistá, že může pracovat více a lépe než ostatní i při extrémním vytížení. Jsou to lidé, kteří dokáží být vůči společnosti Red Bull loajální za jakýchkoliv situací, svou obětavostí přispět k pozitivní atmosféře a svým přístupem se podílet na vysoké prestiži společnosti Red Bull.

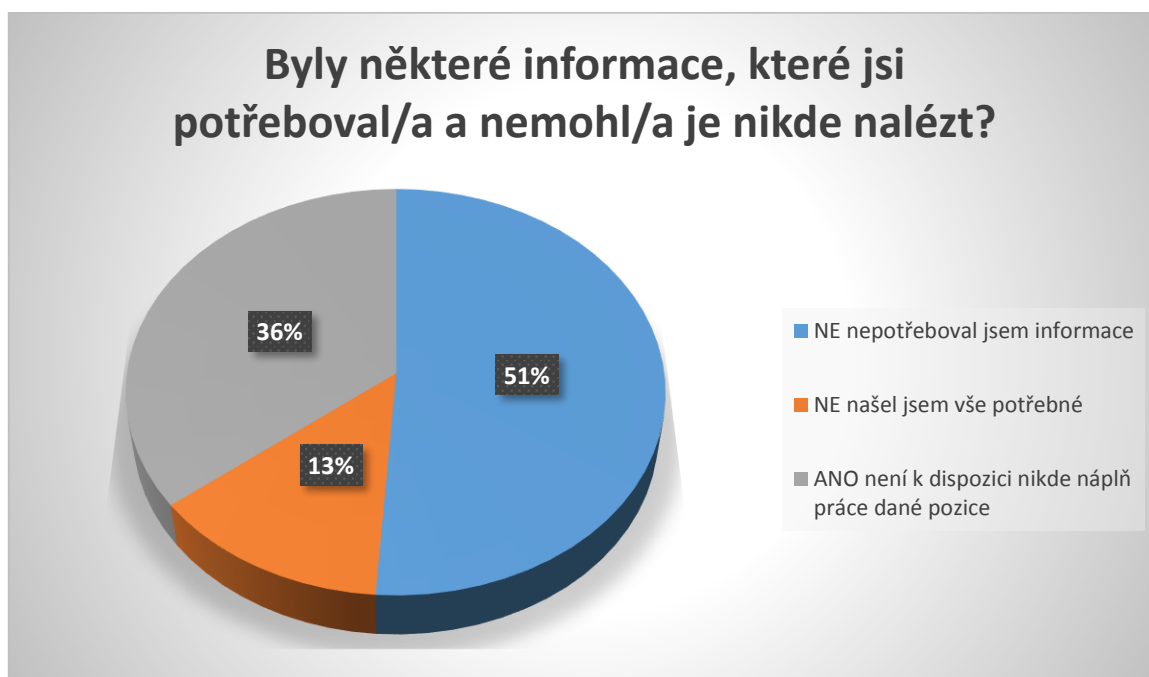
Další skupinou dotazovaných byli ti, kteří se zamýšleli nad úrovní své práce, zda jako jedinec jsou schopni uspět a zlepšovat se. Zda mohou uspět, i když doposud neměli žádnou praxi a pouze studují. (Viz kapitola Charakteristika značky – atributy značky – strana č. 41)

Jelikož předem žádný uchazeč nezná přesný časový rozsah práce, mělo 16% dotázaných obavy o časové zvládnutí práce s vysokoškolským studiem, své pracovní vytížení posuzovali s množstvím své práce v porovnání s ostatními.

Většina vysokoškolských studentů vlastní řidičský průkaz, ale nevlastní vozidlo, dokládá to i obava z řízení vozidla po nástupu do zaměstnání ve společnosti. Tuto obavu uvedly členky Wings Teamu.

Tabulka č. 8 Byly některé informace, které jsi potřeboval/a a nemohl/a je nikde nalézt?

NE nepotřeboval jsem informace	23
NE našel jsem vše potřebné	6
ANO není k dispozici nikde náplň práce dané pozice	16



Graf č.7 Byly nějaké informace, které jsi potřeboval/a a nemohl/a je nikde nalézt?  
Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků otázky číslo sedm lze vyvodit, že více jak polovina dotázaných žádné informace nepotřebovala a ani nikde nehledala. Z toho plyne, že nejvíce dotazovaných se rozhodlo pracovat ve společnosti Red Bull pro prestiž její značky a zároveň nehledali informace proto, že jim byla většina již známá.

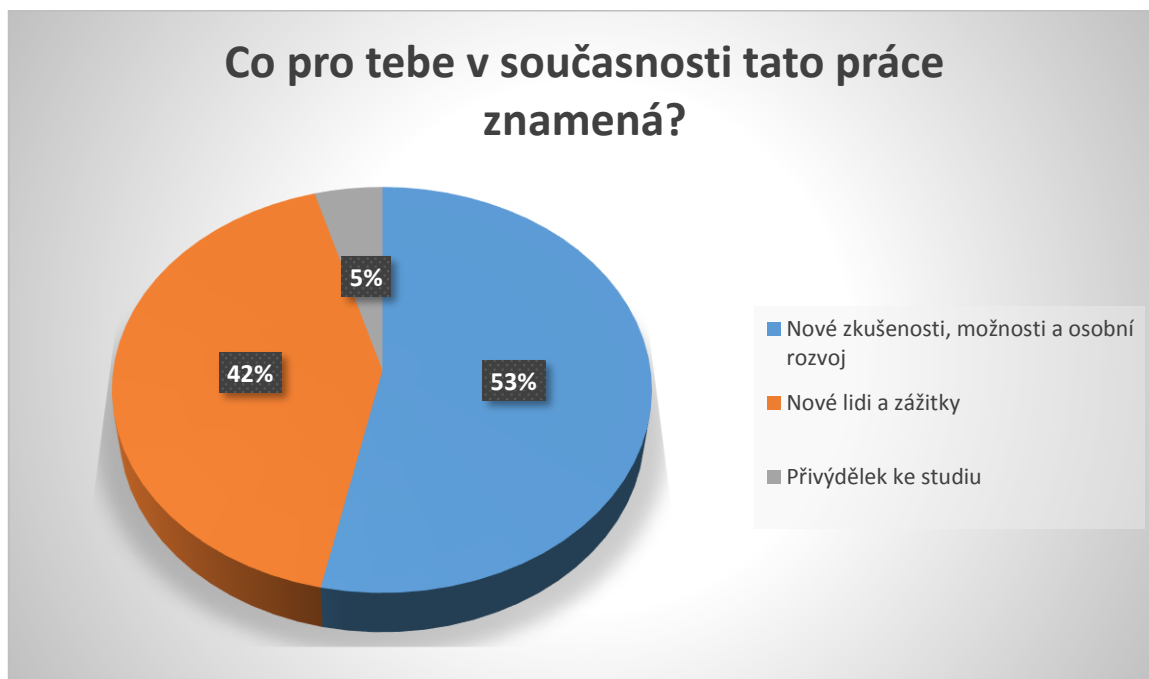
Druhou nejpočetnější skupinou s 36% byli dotázaní, kteří informace vyžadovali, a některé z nich i našli. Většina z nich však uvádí, že ke kompletním informacím jim scházela náplň práce dané pozice.

Poslední skupinou byli ti, kteří informace potřebovali a také je všechny našli.



Tabulka č. 9 Co pro tebe v současnosti tato práce znamená?

Nové zkušenosti, možnosti a osobní rozvoj	24
Nové lidi a zážitky	19
Přivýdělek ke studiu	2



Graf č.8 Co pro tebe v současnosti tato práce znamená?

Zdroj: Vlastní zpracování

V posledním grafu číslo osm byli dotazováni, co pro ně v současnosti získaná práce znamená. Zajímavým zjištěním je postoj, který teď zaměstnanci zaujímají k přivýdělku ke studiu. Můžeme srovnat odpovědi, viz graf č. 5, kde finanční ohodnocení mělo dost vysoký význam pro přihlášení na danou pozici do oddělení Consumer Collecting. Po získání této práce se priority finančního ohodnocení dostávají do pozadí a jsou vyzdviženy nové zkušenosti, možnosti a osobní rozvoj. Zároveň je kladen důraz na setkávání se s novými lidmi a na nové zážitky, které jim tato práce nabízí. Stát se součástí společnosti Red Bull již pro mnohé není tolik prestižní, protože se stali její součástí.

## 9.2 Rozhovor

V posledních letech dochází spíše k nedostatku lidských zdrojů. Je potřeba vzniku nových pracovních míst a jejich obsazování, protože se společnost neustále rozrůstá a tím

vyžaduje přísun nových zaměstnanců pravděpodobně na všech pracovních pozicích. Díky expanzi společnosti do zemí EU i mimo ně má společnost dlouhodobý úkol – plánovat zaměstnance. Růst společnosti vyžaduje neustále se měnící organizační schéma plánu stávajících a nových zaměstnanců. Je kladen důraz na úspory nákladů a tím pádem na stabilitu společnosti a udržení stálé marketingové komunikace společnosti. V současné době se velké množství společností potýká s nedostatkem vhodných uchazečů, což je případ i společnosti Red Bull ČR s.r.o. a konkrétně oddělení Consumer Collecting. Toto oddělení při obsazování volných pracovních míst má málo vhodných kandidátů, protože je potřeba speciálních požadavků a vysokoškolské vzdělání. U těchto kandidátů jsou důležité i osobní předpoklady, energičnost, obchodní schopnosti, kreativita, sebeironie. S tímto problémem souvisí i cílová skupina, kterou je „Generace Y“ (viz kapitola Generace Y str. 37).

Tato část diplomové práce byla zaměřena na nedostatky, které byly během analýzy vysledovány z dotazníkového šetření, z osobních účastí na výběrových řízeních, poskytnuté dokumentace společnosti a rozhovorem s personalistkou (HR Manager CZ/SK).

### **Analýza rozhovoru**

Ucelený pohled na současný personální stav a procesy výběrového řízení oddělení Consumer Collecting jsem získala na základě neformálního rozhovoru s vedoucí personálního oddělení společnosti Red Bull ČR s.r.o.. Kladeny byly otázky, které podrobně rozebraly dotazníkové šetření, průběh AC výběrového řízení a trendy v procesech výběru zaměstnanců. Z uvedených odpovědí vyplynulo, že personální systém je vyhovující, ale v současnosti je zapotřebí se zaměřit více na digitální marketing a aktuálně měnit postupy všech výběrových kol.

Na otázku: *„Je správné zachovat postup jednotlivých aktivit při AC výběrovém řízení?“*.  
*„Aktivity máš zvolené správně, ale je důležité brát v úvahu aktuální okolnosti, jako jsou atmosféra, povaha kandidátů nebo časový prostor. Měla by ses zaměřovat více na individuální komunikaci a vyvarovat se zobecňování. Z toho plyne, že se striktně nemusíš držet předem stanoveného harmonogramu, improvizace je nutná.“*

Na otázku: *„Jaké jsou nyní nejnovější trendy v personalistice?“*. *„Kromě legislativních změn zákoníku práce jsou to změny v komunikaci a tím je digitalizace personálního*

*procesu. Spousta jiných firem i my jsme začali používat zatím na pozice na plný úvazek LinkedIn, jak při zohledňování kandidátů, tak na zveřejnění jednotlivých pracovních pozic. Musíš neustále aktualizovat a modernizovat webové stránky.“*

*Na otázku: „Jak řešit problém s naší cílovou skupinou „Generace Y“? „Tento generační problém bych na tvém místě řešila guerilla marketingem, který je ti už znám, ale dále bych ho rozvíjela a tím tuto generaci motivovala.“*

### 9.3 Nově aplikované metody

Na základě rozhovoru s vedoucí personálního oddělení, nových trendů v personalistice a dotazníkového šetření jsem se v průběhu zpracování diplomové práce rozhodla aplikovat některé nové metody.

#### Video pracovní náplně

K první zavedené změně byla autorka inspirována podnětem výsledku grafu č. 7, kde zaměstnanci uváděli nedostatek informací o náplni práce dané pozice. Inspirací pro tuto změnu bylo i studium na UJAK k sepsání scénáře pro natočení videa, které obrazově popisuje náplň práce daných pracovních pozic.

Společnost Red Bull na tento podnět přistoupila a video začala realizovat. Materiál na tvorbu byl použit zčásti z již natočených pracovních spotů a zbytek se dle scénáře dotáčel. Jelikož umístění jednotlivých videí má i různé požadované parametry, bylo nutné upravit jejich stopáž, zvuk a formát. Produkce těchto videí bude probíhat například v autobusech MHD, v prostorech vysokých škol, kinech, studentských barech, na webových stránkách [www.redbull.cz/student](http://www.redbull.cz/student) a na sociálních sítích.

Scénář videa:

#### WINGS TEAM VIDEO

SHOT #	Popis	Video	Čas	Status
--------	-------	-------	-----	--------

ÚVOD				
1	4 WG(wings girls) – odchází od kamery– jdou směrem ke svým autům – vidíme RB cooler-bags na zádech	NA	NA	JE TŘEBA DOTOČIT

2	Jízda krajinou – ráno všechno začíná/ zvedá s mlha – ranní glare – zábíráme z Miniho do přírody	NA	NA	JE TŘEBA DOTOČIT
3	Vítr ve vlasech za jízdy v Mini	Video CC CZSK 2014	0:18-20s	Máme
4	2 WG - ruce obou zdvižené z okénka s Red Bullem v ruce – zabíráno zpředu	NA	NA	JE TŘEBA DOTOČIT
5	Předávka za jízdy	Vltava Attack 2014	2:42 -25s	Máme
6	2 WG - tanečky za chůze	CC CZSK 2014	0:55-58s	Máme
7	2 WG - tanečky	WT CZSK MTG Čunovo 2014	1:48 – 53	Máme
8	Mix tanečky u cedulí	Wings Team CZ Winter Video 2015	0:30-32s	Máme
9	5xWG ve výskoku	CC CZSK 2014	0:40-42s	Máme
10	2 WG v sánkařské dráze - selfie záběr	Summer video Pilsen 2015	0:07s	Máme
11	2 WG na in-linech – polo-detail – selfie záběr	Summer video Pilsen 2015	0:45s	Máme
12	2 WG 180°shot – chůze nad jezem	Summer video Pilsen 2015	0:33 -41s	Máme
13	Předávka RB z paddle boardu do vody	Akčný Sampling Bratislava	2:45-48s	Máme
14	3 WG – předávka RB bikerům na mostě	Akčný Sampling Bratislava	0:34-37s	Máme
15	Čelní záběr na 2 WG do mini při jízdě	Wings for Morava	1:39-1:40s	Máme
16	Pes běží za holkami, odcházejí od kamery	WT CZSK MTG Čunovo 2014	0:48-50s	Máme
17	Dělají pyramidu z těl - focení (může se objevit i fotograf)	WT CZSK MTG Čunovo 2014	0:52-54	Máme
18	4 WG spojí ruce a dělají vlnu + ala Abbey Road přecházejí chodník	Wings for Tatras	2:48 – 52s	Máme
19	Předávka RB na horách	Wings Team CZ Winter Video 2015	0:52-54s	Máme
20	Celý team vybíhá na zasněžený buben můstku	Wings for Tatras	3:34-25s	Máme
21	Záběr WG s polaroid foto s RB logem	CC CZSK 2014	0:08-9s	Máme
22	5 WG – hlavy u sebe selfie shora	WT CZSK MTG Čunovo	0:56 -57s	Máme
23	Smějící se WG	CC CZSK 2014	0:44-45s	Máme

24	Společná formace v kruhu+ rozjásaná WG	WT CZSK MTG Čunovo	1:00 – 1:03	Máme
<b>ROZHOVORY – HL.ČÁST VIDEOA</b>				
25	Wingsky z rozhovorů - dívka s druhou v parku na kole/segway/longboardu – za jízdy s bagama na zádech – jen si tak spolu blbnou	NA	NA	JE TŘEBA DOTOČIT
<b>HEADSHOT/POLODETAIL</b> <i>“Vedela som o Wings Teamu od 14tich- ked som ich videla prvokrat s minikom u nas v obchode. Hned jsem to chtěla dělat ...jen jsem si musela počkat až budu na Vejške”</i>				
26	HEADSHOT/ POLODETAIL – sedí spolu na longboardech nebo na lavičce – střídavě mluví	NA	NA	JE TŘEBA DOTOČIT
<b>Headshot:</b> <i>“Byla jsem Wingskami osamplovaná a dozvěděla se, že hledají posilu - ani jsem se nemusela moc rozmýšlet - neznám moc holek, který by to při škole nechtěly dělat”</i>				
27	Headshot: Detail na druhou WG	NA	NA	JE TŘEBA DOTOČIT
28	2 WG – před fakultou ČVUT + sampling a předávka	Freshman 2014	0.27-31	Máme
29	1 WG - předávka RB – basket sampling a	CC CZSK 2014	0:58-59s	Máme
30	předávka nevidomým	DEAF ATHLETES SAMPLING	0.23 -27 + 0:32 - 35	Máme
31	Záběr na WG jak umísťuje poster na nástěnky na kolejích	NA	NA	JE TŘEBA DOTOČIT
32	Eva a Tereza – sedí v centrále v prosklené místnosti za recepcí – pouštějí nějakou prezentaci 2-3 WG na obrazovce	NA	NA	JE TŘEBA DOTOČIT
33	<b>Headshot: Eva</b> <i>“Když hledáme lidi pro Wings Team, tak se vždy jedná o studenty vysokých škol...ideální 2. - 3. ročník, když už se rozkoukali a naučili se sladit školu a práci... a nejsou z ničeho vystresovaní”</i>			
34	Prostřih 4 WG jsou na cestě k Thermálu + před Thermálem	Wiings for Kviff	0:11 – 0:19s	Máme

35	2 WG zpěv v autě + high five v autě	Wings for Morava	0:21 - 26	Máme
36	<b>Headshot – Tereza</b> “...často se pohybují na akcích, na kterých by se tak jako tak nejspíš ukázaly” “Chceme holky, který nechtějí sedět v koutě...naopak musí mít chuť být v centru dění, chtějí překvapovat a bavit své okolí...chtějí ostatní nabíjet svou energií”			
37	RB Red Edition – WG srandičky s plechovkou	Red Bull Edition Sample	0:06-08s	Máme
38	Záběr na Evičku, jak se směje	CC CZSK 2014	1:09 - 1:10s	Máme
39	Letiště sampling + taneček	WingsTeam Cze/SVK support RB Flugtag 2013	1:05- 1:15s	Máme
40	Holky tancují1 DJ hraje + nalévá se RB	Freshman 2014	1:05-10 s	Máme
41	Noční jízda s ohňostrojem video Wiiings for Kviff - 2:42-48s	Wiiings for Kviff	2:42-48s	Máme
42	2-4 WG – ideálně ve skateparku nebo na Letné – např. jedou od auta na Longboardech	NA	NA	JE TŘEBA DOTOČIT
43	<b>Headshot</b> “Svět Red Bullu se hodně točí kolem sportu, takže je ideální, když pro nás chtějí pracovat lidi, kteří sami rádi sportují a nezaleknou se žádné výzvy”			
44	in-line slalom – záběr na 1 WG	video Summer Praha 2015	1:47s	Máme
45	2 WG – in-line/LNGB – záběr z podhledu	CC CZSK 2014	0:37-38s	Máme
46	<b>Polodetail 2 WG – sedí na rampě v parku:</b> „Samplujeme na různých sportovních akcích, ale ještě častěji zamíříme překvapit lidi, kteří si jdou jen tak zaspportovat ...třeba před prací nebo po ní. V zimě vyrazíme o víkendu třeba do Špindlu nebo v létě jedeme někam k vodě.“			
47	RB can předání běžci	Wings for Morava	0:29 – 32s	Máme
48	WG team na raftu	WT CZSK MTG Čunovo 2014	2:32-37s	Máme
49	Sampling u vody	CC CZSK 2014	0:23-24s	Máme
50	2WG v lodi sjezd jezu, highfives lidem	Summer video Pilsen 2015	0:59 – 1:06s	Máme
51	WG girl – cestou na hory – vylezlá z auta	Wings Team CZ Winter Video	0:41- 0:43s	Máme

52	Sampling lyžařky	Wings Team CZ Winter Video	0:32 -0:34	Máme
53	2WG - blbnou ve sněhu	Wings Team CZ Winter Video	1:41-42s	Máme
54	2-4WG společného plánování akce/příprav – zapíchávají špendlíky do mapy- naskládávají RB do Coolerbagů	NA	NA	JE TŘEBA DOTOČIT
55	<b>Polodetail:</b> <i>„Pracujeme zhruba 3-4 dny týdně - do toho počítám i víkendy. Takže se to školou vždycky dá skloubit... Když se nejedná o eventy, tak si většinou samy naplánujeme, kdy a kam pojedeme.“</i>			
56	Vypisují na tabuli akce, kde a kdy by měly samplovat, Porovnávají kalendáře a snaží se do nich vměstnat sampling dny	NA	NA	JE TŘEBA DOTOČIT
57	2 Mini na dálnici + detail na plnění bagu	Wings for Morava	1:10-12	Máme
58	2 WG - jedou umýt auto, dělají u toho blbosti – odjíždějí z myčky	NA	NA	JE TŘEBA DOTOČIT
59	Nasvícené hřiště –přicházejí k němu + sampling chlapů, co jdou po práci na fotbálek	NA	NA	JE TŘEBA DOTOČIT
60	<i>„Spousta lidí dojíždí do Prahy, tak ráno třeba vyrazíme na autobusové nádraží/vlakové nádraží, pak dáme pár přednášek a večer kolem 5.-6. hodiny ještě zajedeme do parku nebo na sportoviště“</i>			
61	auto zastavuje u nádraží, holky jdou na peron, předávka RB do okna, předávka na eskalátoru	NA	NA	JE TŘEBA DOTOČIT
62	Headshot Eva – office <i>“Tahle práce není jen o plnění zadaných úkolů. Dáváme jim hodně volnosti - své výjezdy si Wingsky plánují samy. Někdy jedou za lidmi do přírody, někdy do kanceláří. Často si vymyslí úplně netradiční samplinky”</i>			
63	předávka popelářům do auta – jízda vzadu na popelářském voze	NA	NA	JE TŘEBA DOTOČIT
64	Partička kluků na BMX – noční záběry – záběry jak jezdí, sjedou se kolem holek, které přicházejí – kluci popíjejí Red Bull a nechávají holky projet	NA	NA	JE TŘEBA DOTOČIT

65	RB Mini – příjezd do Ostrav.hutí + detail na led + rozdávání RB	Wings for Morava	0:15 - 21	Máme
66	Wings meeting - nějaký neformální (bez zasedačky a projektoru)			JE TŘEBA DOTOČIT
67	jedna WG něco kroužkuje, další něco ťuká do tabletu a další si hraje s plechovkou - 3-4 WG + Eva a Tereza.	NA	NA	JE TŘEBA DOTOČIT
68	Polodetail: Tereza – v rámci meetingu <i>“Spousta holek, které pracovaly jako Wingsky, se hned po škole chytanou - díky téhle práci toho totiž nasáknou strašně moc ze spousty oborů - od marketingu, event management, produkce až po logistiku”</i>			
69	Např. Záběry ze Signál Festu Holky jdou samplovat na večerní promítání + záběry z akce	NA	NA	JE TŘEBA DOTOČIT
70	Celek: 3WG – mluví společně, sedí kolem sebe s notebookem/tabletem – mapami atd. <i>„Důležité je vytvoření plánu přesně na míru našemu týmu tak, aby nás bavila každá minuta! ...druhá doplňuje :Hledání konzumentů, kteří v danou chvíli potřebují křídla, aby je únava nevyřadila ze hry.“</i>			
71	Český Rozhlas – pater noster – srandičky – jedna vyjíždí nahoru druhá přijíždí dolů – sampling lidí, co přistoupí	NA	NA	JE TŘEBA DOTOČIT
72	3 WG <i>„Vymýšlíme různé srandy a zábavné fotky, které postujeme na sociálních sítích...pomáháme při akcích i v jiných regionech. Překvapujeme lidi v práci“</i>			
73	Holky postaví pyramidu z plechovek na Letné u kyvadla – tak, že to prostorově působí jako základna kyvadla. Pak se to objeví jako instagram fotka nebo jako Vine - přibude pár dalších fotek, které postovaly na Instagram.	NA	NA	JE TŘEBA DOTOČIT
74	Polodetail: Holky sedí u Kyvadla <i>„Najlepsia praca, s najviac zazitkami, kopec srandy, vyletov, perfektnych ludi okolo teba. Sa zamilujes do toho, to sa inak neda“</i> druhá doplní: <i>„Nejlépe strávený čas v práci, co může být. Neděláš nudnou</i>			



	<i>práci od 8 do 8 zavřená někde v obchodáku. Užíváš si každou chvíli a dostaneš se na místa, kam ostatní ne. Většinou tě všichni milují!“</i>			
75	Předávají RB noční doplňovací šichtě v Tesco – jedou na košíku. Dávají pokladním na kase – plechovku pošlou po páse, sampling lidí ve skladu.	NA	NA	JE TŘEBA DOTOČIT
76	Zajedou na trénink někomu z RB sportovců – např. Hradílek – předají mu plechovky – udělají s ním selfie	NA	NA	JE TŘEBA DOTOČIT
77	Selfies s kluky/holkami, které osamplovaly – kluci na skatech je svezou kousek na boardu	NA	NA	JE TŘEBA DOTOČIT
78	Holky trénují trik s kluky na skatech v U-Rampě - Red Bull Grab	NA	NA	JE TŘEBA DOTOČIT
79	<b>ZÁVĚR</b>			
80	Go Pro kamerou POV pohled, kde vidíme pouze různé ruce Wingsek, jak rozdávají plechovku a ze záběrů je vidět, jak jsou lidé nadšení a rozesmátí, když ji obdrží	NA	NA	JE TŘEBA DOTOČIT
81	Team 4 holek s batohem na zádech, jak odcházejí - západ slunce.	NA	NA	JE TŘEBA DOTOČIT
82	Team záběr s Miníkama  Přes to typo: <i>Dej si to s námi!</i>	Wings for Morava	1:48	Máme, ale potřeba – dodat orig. mater. bez grafiky
83	Přihlaš se do Wings Teamu na <b>redbull.cz/student</b>			JE TŘEBA DOTOČIT

## Sociální sítě

Inzerce na sociálních sítích není v žádném případě stejná jako klasicky tištěná inzerce, kterou v současnosti rychle vystřídala ta elektronická. Autorka tedy doporučuje inzerci na sociálních sítích více odlišit, aby byl inzerát více zajímavý a nevypadal jako všechny ostatní inzeráty na volná pracovní místa. Sociální síť je jiná než inzerce na pracovních portálech, toto je důležité si uvědomit proto, aby přišla očekávaná odezva.

- Facebook

Společnost Red Bull má na Facebooku založený profil, díky kterému mohla využít placenou cílenou reklamu, protože Facebook je zaměřen na široké publikum. Na Facebooku existují dvě možnosti platby, tou jednou je CPT (cost per thousand), to je cena za jeden tisíc zobrazení, bez ohledu na kliky. Druhou možností je CPC (cost per click), to je cena za jeden proklik. Autorka doporučila zvolit metodu CPC. V kampani byla nastavena maximální cena, kterou je společnost ochotna za proklik zaplatit. Na základě zpětné vazby vyplynul závěr, že z kampaně chodí kvalitní kandidáti. Tuto selekci umožňuje detailní nastavení, kdy můžeme konkrétně definovat požadavky na vybranou cílovou skupinu.

- LinkedIn

LinkedIn je služba, která se orientuje především na profesní stránku života a ve skupinách se sdružují lidé s podobným pracovním zaměřením. Umožňuje představení, vyhledávání a spolupráci s jinými registrovanými ([www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)). Výhodou, stejně jako na Facebooku, je, že je tato služba bezplatná. Každý registrovaný má na svém profilu jméno, předchozí i současné zaměstnání, vzdělání, doporučení od dalších uživatelů, koníčky a zájmy, dovednosti i různé mediální obsahy (prezentace, videa, fotky, webové odkazy). Výhodou této služby je spatřována v propojování se skupinami stejného zaměření v profesním životě. Jelikož je tato služba mladá a mezi studenty používaná více teprve v posledním roce, autorka doporučila i její využití pro studentské pozice oddělení Consumer Collecting.

Pro společnosti je LinkedIn podobný jako Facebook, protože zde je možnost zadat nadpis kampaně, obrázek a popisek, který bude kampaň doprovázet. Zacílením reklamy má společnost možnost konkrétně definovat pohlaví, věk, vzdělání, geografickou polohu,

název společnosti, pracovní zařazení atd. Tato možnost velice přesně specifikuje, na jaké cílové skupiny se v kampani chceme zaměřit.

Oproti Facebooku se cena pohybuje mnohem výše, ale funguje na stejném principu platby, tedy můžeme zvolit platbu CPC nebo CPT. Zpočátku byla doporučena testovací kampaň na 14 dní, podle úspěšnosti bychom v kampani dále pokračovali.

- Skype pohovor

Skype je program, který umožňuje video hovory do všech zemí světa, pouze je nutností připojení k internetu. Počet uživatelů Skype stále narůstá, poslední průzkumy ukazují, že Skype pravidelně používá téměř 170 milionů uživatelů a jejich počet se ročně zvyšuje až o 40 procent. Je oblíbený už nejen u mladé generace uživatelů, ale rozšířil se i do řad personalistů různých společností. Pracovními pohovory přes Skype autorka práce nahradila klasické telefonické „předvýběry“ do výběrového řízení AC. Tento jednoduchý způsob pomůže částečně poznat kandidáta na pracovní pozici o trochu lépe, než pouze z informací v životopise, a více než telefonní pohovor, jelikož je kandidát vidět. Struktura Skype pohovoru byla ponechána obdobně jako u telefonního, pouze s rozšířenějšími a konkrétnějšími otázkami.

- Skauting

Pojmem skauting v tomto případě rozumíme hledání nových talentů. Díky bakalářskému studiu sportovního managementu se autorka rozhodla vyzkoušet skauting i v hledání kandidátů na pracovní pozice do oddělení Consumer Collecting. Skauting probíhal prostřednictvím vybrané a vyslané skautky přímo do terénu konkrétního města na předem naplánovaná místa, kde by kandidáti měli být. Prostředek, který k této aktivitě využívala, byl tablet, na kterém byly prezentovány videa a graficky zpracovaný popis práce. Úkolem skautky bylo najít vhodné kandidáty a přesvědčit je o zaslání přihlášky k výběrovému řízení. Hned po jejím odjezdu přijel na místo Wings Team a předal plechovku kandidátům.

## 10 Shrnutí praktické části a ověření stanovených cílů

Cílem této diplomové práce bylo získat odpovědi na tyto otázky:

**Hypotéza č. 1:** Potvrzení či vyvrácení předpokladu, že největší vliv na uchazeče má internetové médium.

Výzkum jednoznačně potvrdil, že hlavním komunikačním médiem pro oslovení uchazečů na pozici oddělení Consumer Collecting je internet. Tuto hypotézu potvrzují odpovědi z přijímacího pohovoru, kde více jak 60% uchazečů vyslovalo webové kariérní stránky. Dotazníkové šetření (viz graf č. 1) dokazuje, že 9 stávajících zaměstnanců bylo získáno z kampaní na sociální síti Facebook a na webových stránkách [www.redbull.cz/student](http://www.redbull.cz/student) šest zaměstnanců.

**Hypotéza č.2:** Potvrzení či vyvrácení předpokladu, že mediální komunikace ze strany společnosti Red Bull ČR, s.r.o. je pro uchazeče srozumitelná.

Tento předpoklad se potvrdil pouze částečně, jelikož 36% dotazovaných požadovalo při získání kompletních informací i scházející náplň práce dané pozice.

**Hypotéza č.3:** Potvrzení či vyvrácení předpokladu, že sociální komunikace ze strany společnosti Red Bull ČR, s.r.o. je při výběrovém řízení správně nastavená.

Na základě zpětných vazeb od uchazečů vyplývá, že sociální komunikace byla od začátku výběrového procesu správně nastavená. Výběrové řízení probíhalo v příjemném prostředí a přátelské atmosféře.

### Vyhodnocení získávání uchazečů

Získávání zaměstnanců není jednoduchý proces, avšak nejdůležitější, proto je nezbytnou součástí prvotní komunikace jednotlivých pozic k uchazečům. Pro člověka, který o daných pozicích nemá žádné informace, je důležité, aby se o pozici dozvěděl správnou formou, ve správný čas. Získávání zaměstnanců není ve společnosti Red Bull prováděno špatně, jen se v něm vyskytují určité nedostatky, které společnost zatěžují, a postrádá některé inovace, které by jí tento proces usnadnily.

Společnost Red Bull v současnosti nevyužívá měření jednotlivých náborových strategií, ale hodnotí je spíše na základě zkušeností, které metody a která média v minulosti využila a které jí připadají jako efektivní. Jelikož společnost efektivitu náborových

kampaní a kanálů neměřila, využila autorka této práce pro zpracování dotazníkové šetření, z kterého vyplynulo, že použitím založeného profilu na sociální síti **Facebook** se společnost dostane k uchazečům, kteří nejen hledají pracovní místo, ale mají zájem o práci právě u této společnosti, s menší časovou náročností. V tomto případě autorka využila možnost a zrealizovala změnu na placenou reklamu CPC. Tato změna se velmi osvědčila.

Zároveň forma **plakátových upoutávek** se jeví jako pozitivní řešení, ovšem až poté, co na začátku roku 2015 došlo ke grafické změně a jazykové úpravě pro českou populaci.

**Sportovní a kulturní akce společnosti Red Bull** potvrdily svoji důležitost, kterou mají při získávání povědomí o značce. Autorka práce navrhuje, aby v případě, že v době konání akce je zároveň otevřené výběrové řízení na určitou pozici, docházelo k oslovení účastníků akce s nabídkou práce.

Současný systém získávání a přijímání zaměstnanců do oddělení Consumer Collecting autorka práce po analýze metod výzkumu rozšířila o další kreativní metody.

Odkaz na **webové stránky** [www.redbull.cz/student](http://www.redbull.cz/student) byl v průběhu roku 2015 také aktualizován na základě nedostatečnosti informačního sdělení. Jelikož digitalizace a informační systémy jdou stále dopředu, musí společnost s tímto trendem držet krok. Autorka práce proto zrealizovala natočení videa, které poutavou formou popisuje náplň práce daných pracovních pozic. Ze zpětné vazby uchazečů a z viditelného sdělení na internetu je patrné, že tento krok byl správný a pro cílovou skupinu, na kterou je zaměřeno, je více vypovídající a více tuto skupinu oslovuje.

Tato diplomová práce byla doplněna o službu **LinkedIn**, kterou sice společnost Red Bull využívala, ale pouze pro vyšší management. Nyní bude využíván i pro studentské pozice v oddělení Consumer Collecting.

### **Vyhodnocení přijímacího řízení**

Při výběru je používán postup, který je založen na definovaných kompetencích pro danou roli případného uchazeče a použitých jako rámec procesu jeho výběru. Nosným cílem pohovoru je pro společnost Red Bull získat informace o uchazeči a posoudit jeho osobnost na základě jeho silných stránek. Na druhou stranu, cílem pohovoru pro uchazeče je poskytnutí informací o společnosti a práci v ní. Vytváření přátelských vztahů mezi uchazečem a společností je velmi dobré.

Společnost se zaměřila na pracovní sílu bez praxe, aby sama přijaté studentky mohla s nízkými náklady zaučít budovat je podle svých potřeb. Autorka práce pouze s nástupem digitalizace navrhla a aplikovala do praxe Skype pohovor, který nahradil telefonní. Možnost video hovorů do všech zemí světa se osvědčila.

Na základě rozhovoru s vedoucí personálního oddělení autorka práce vyzkoušela změnu harmonogramu AC výběrového řízení a volně improvizovala vlivem nastávajících okolností. I tato změna byla velmi pozitivně přijata.

## 11 Diskuse

Při celkovém zhodnocení výzkumu diplomové práce se autorka zamýšlí nad dalším možným způsobem, jak oslovit potencionální uchazeče na vnějším trhu práce.

Po dokončení diplomové práce autorka konzultovala s vedením možnost získat zaměstnance účastí společnosti Red Bull na různých veletrzích pracovních příležitostí. Současná situace na trhu práce vypovídá o převisu poptávky nad nabídkou, ale hlubším zkoumáním není tato situace tak jednoznačná. V první řadě jde zaměstnavatelům především o kvalitu. Jednou ze zajímavých příležitostí k poznání nejvhodnějšího kandidáta na jakékoliv pracovní místo je osobní kontakt. Autorka práce navrhuje společnosti účast na některém z těchto veletrhů, kde je možné oslovit během pouhých několika dnů tisíce uchazečů o práci. Společnost by získala nejen možnost kvalitního výběru, ale i propagaci své značky a představení společnosti jako solidního zaměstnavatele. Vedení společnosti by o této možnosti uvažovalo v případě, že své místo na veletrhu práce využije kreativním a zajímavým způsobem, odlišným od ostatních společností, aby byl výsledek ještě účinnější a aby si společnost Red Bull zachovala svoji tvář a nezanikla mezi ostatními vystavovateli.

Společnost Red Bull by mohla při výběru zaměstnanců do oddělení Consumer Collecting využívat služeb dalšího internetového portálu [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz)., na kterém mohou společnosti vkládat své nabídky zaměstnání. Na tomto portálu může vést i databázi získaných životopisů použitelných pro další období.

Dalším tématem diskuse by mohla být opětovná spolupráce s personálními agenturami a zvažení, zda by prostřednictvím těchto agentur nepřicházeli kvalitnější a vhodnější zaměstnanci. Po předchozí spolupráci by muselo dojít k novému nastavení a přepracování systému spolupráce s těmito agenturami.

## **Závěr**

Diplomová práce ve svém obsahu vymezuje pojmy personálních procesů a tím je výběr zaměstnanců Consumer Collecting oddělení v podmínkách společnosti Red Bull Česká republika s.r.o.. Dílčím cílem práce bylo zpracovat analýzu současného aktuálního stavu systému vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců v konkrétní společnosti a následně na základě této analýzy navrhnout opatření ke zlepšení.

Zvolenou metodou pro zpracování teoretické části diplomové práce byla analýza dokumentů. Postavena byla na informacích čerpaných z různých zdrojů odborné literatury, které byly citovány podle platných norem. Nejprve byl vysvětlen samotný pojem lidské zdroje, poté se práce věnovala řízení lidských zdrojů, jeho plánování a personální práci. Další část obsahovala témata o získávání zaměstnanců, zdroje získávání, metody získávání a volbu potřebných dokumentů. Dále se zaměřila na výběr zaměstnanců, popisovala kritéria výběru, metody výběru, posuzování uchazečů a rozhodnutí o jejich přijetí. V kapitole o marketingové komunikaci byly zmíněny nejen definice, ale také evoluce a v závěru i vliv a změny spojené s příchodem internetu. Poslední teoretická kapitola byla věnována „generaci Y“ jako cílové skupině, která vyrostla v obklopení moderními technologiemi a pro kterou jsou absolutní samozřejmostí.

V analytické části této diplomové práce byla představena společnost Red Bull, historie společnosti a její obchodní zaměření. Podrobně tato část práce popisuje oddělení Consumer Collecting a jeho organizační strukturu. Dále byla provedena analýza současného stavu zaměstnanců a personální situace v oddělení Consumer Collecting při procesu získávání, výběru a přijímání zaměstnanců. Provedena byla na základě dotazníkového šetření se zaměstnanci firmy, které poskytlo podklady ke zlepšení mnoha aspektů.

Tato analýza odhalila drobné nedostatky v personálních procesech převážně u získávání zaměstnanců. A právě těmto nedostatkům je věnována poslední část této práce, ve které jsou předloženy návrhy na zlepšení těchto procesů a zvýšení výkonnosti firmy. Za velmi dobrou zkušenost pro návrhy a doporučení ke zlepšení stávajícího stavu systému vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců považuje autorka diplomové práce osobní účast při výběrových řízeních.

Cílem nebylo rozebrat všechny možnosti, kterých existuje pochopitelně mnohem více. Výzkum mohl být také pojatý podrobněji, dotazník mohl obsahovat více otázek a jistě by vykázal zajímavé výsledky. Přesto je zřejmé, že se podařilo v tomto rozsahu splnit stanovený cíl.

Za klíčové by mělo být považováno sjednocení komunikace volných pracovních míst a její přizpůsobení se celkové komunikaci společnosti Red Bull. Komunikace pracovních míst je jednou ze složek, které pomáhají budovat a udržovat dobré jméno značky, společnosti, jako zaměstnavatele. Proto je nutné, aby se odlišila od konkurence. Inzeráty by pro uchazeče měly být poutavé a zajímavé, měly by mu říci, že je to přesně ta práce, kterou chtěl dělat.

Práci s lidmi v současnosti nepřikládá mnoho českých manažerů dostatečný význam. Nedodržování stanovených pravidel je častým problémem řízení lidských zdrojů. To je zapříčiněno buď nepochopením jejich významu či obsahu, nebo z důvodu nedostatečné kontroly ze strany vedení společnosti. Výsledkem této diplomové práce je, že jsou personální procesy vykonávány systémově a ne pouze formálně, že jejich provádění je jednotné.

Diplomová práce pomohla autorce v rozšíření si teoretických obzorů, ale také ke zjednodušení práce ve společnosti Red Bull. V průběhu diplomové práce se jí také podařilo aplikovat do společnosti některé návrhy.



## Seznam použitých zdrojů

### Monografické publikace

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada. 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] BLÁHA, J., KOLEKTIV. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Brno: CP Books. 2005. 284 str. ISBN 80 – 251 – 0374 – 9.
- [4] DON E. SCHULTZ, Don E. Philip J. *Communicating globally an integrated marketing approach*. [Online-Ausg.]. Lincolnwood, Chicago, III: NTC Business Books. ISBN 978-007-1394-321
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [6] HÁLEK, V., ROŠICKÝ, S., MAREŠ, S., ŠTÝRSKÝ, J., KRUPKA, V. *Marketing XXL*. Bratislava: DonauMedia, 2010 ISBN 978-80-89364-14-5.
- [7] KITCHEN, Philip J. a Infa BRUGMANN, *Integrated marketing communication*. Wiley International Encyclopedia of Marketing. Malden: Wiley, 2010. DOI: 10.1002/9781444316568
- [8] KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [9] KOTLER, P., KELLER, K. L., *Marketing management*. 12. Vydání. Praha: Grada publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [10] KOTLER, P., *Marketing management: analýza, plánování, využití a kontrola*. 9. přepracované vydání. Praha: Grada publishing, 1998. ISBN 80-7169-600-5.
- [11] KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. 1. vydání. Praha: Linde. 2000. 400 s. ISBN 80 – 86131 – 25 – 4.
- [12] KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [13] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

- [14] MAXA, R., *Management*. Praha: Fortuna, 2011, ISBN 978-80-7373-111-3.
- [15] RAYMOND, By John F. Tanner and Mary Anne a Mary Anne RAYMOND. *Principles of marketing*. Irvington, N. Y, 2011. ISBN 978-098-2361-825.
- [16] SCHULTZ, Don E. A Charles H. PATTI. The evolution of IMC: IMC in a customer-driven Marketplace. *Journal of Marketing Communications* [online]. 2009, vol. 15, 2-3, s.75-84 [cit. 2014-03-18]. DOI: 10.1080/13527260902757480.

#### **Elektronické prameny:**

- [17] <http://finmag.penize.cz/penize/261670-novy-klient-generace-y>
- [18] [http://byznys.lidovky.cz/predstava-mlade-generace-o-zivote-hodne-penez-a-malo-prace-pmk-/moje-penize.aspx?c=A100311\\_151100\\_moje-penize\\_abc](http://byznys.lidovky.cz/predstava-mlade-generace-o-zivote-hodne-penez-a-malo-prace-pmk-/moje-penize.aspx?c=A100311_151100_moje-penize_abc)
- [19] [www.redbull.cz](http://www.redbull.cz)

#### **Firemní prameny:**

Osobní rozhovor s vedoucí personálního oddělení, Praha, 9. 5. 2015

Popis pracovních pozic

Propagační materiály

Organizační schéma

#### **Seznam zkratk**


ČR – Česká republika

AC – Assasement centre

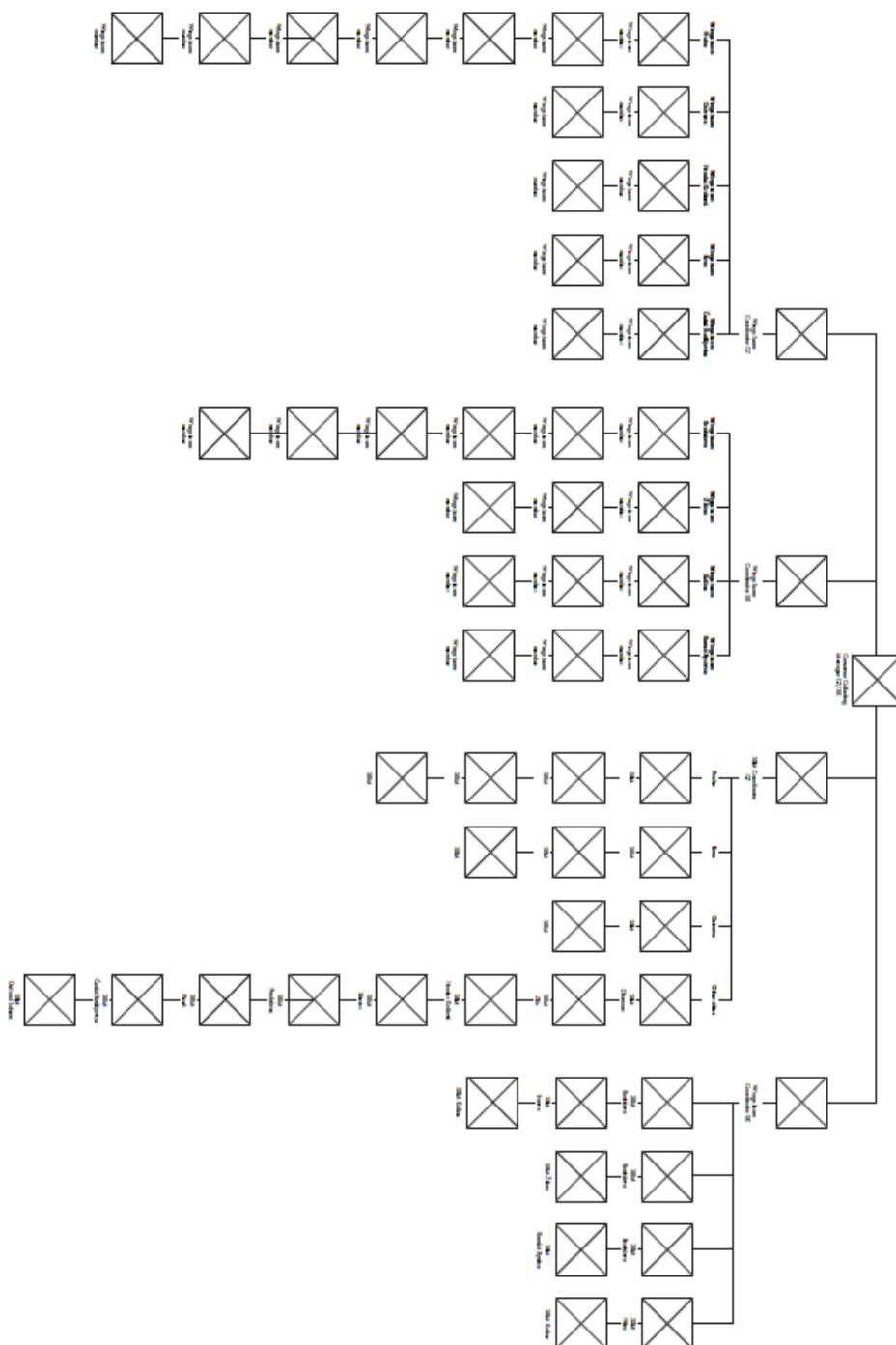
HR – Human Resources

# Přílohy

## Příloha č. 1

 <b>Red Bull®</b> <b>OSOBNÍ DOTAZNÍK KANDIDÁTA</b>					
<b>JMÉNO A PŘÍJMENÍ, TITUL</b>					
<b>JAKOU POSLEDNÍ POZICI JSTE ZASTÁVALI A?</b>					
<b>KTERÉ ČINNOSTI VÁS NA TĚTO POZICI BAVILY?</b>					
<b>NEJÍČTE?</b>			<b>NEJNĚ?</b>		
<b>JAKOU ODPOVĚDNOST A PRAVOMOC PŘEDPOKLÁDÁTE U POZICE O KTEROU SE UCHÁZÍTE?</b>					
<b>JAKOU MÁTE PŘEDSTAVU O SVĚM HŘÍBĚM PLATU PŘI VAŠEM 100% NÍM VÝKONU?</b>					
<b>PŘI NÁSTUPU</b>	<b>PO ZAUČENÍ</b>		<b>KOLIK ČASU POTŘEBUJETE NA ZAUČENÍ?</b>		
<b>PROČ SE ZAJÍMÁTE O TUTO PRÁCI NA ČÁSTEČNÝ ÚVAZEK U NÁS?</b>					
<b>V SOUČASNÉ DOBĚ JSÍTE (nehodící se škrtněte):</b>					
STUDENT - denní studium / distanční studium PŘEDPOKLÁDANÉ UKONČENÍ STUDIA:	Zaměstnaný	Nezaměstnaný	Ve výpovědní lhůtě	MD/ RD	Jiné:
<b>U KTERÉ SPOLEČNOSTI JSÍTE BYLI/ A NESPOKOJENĚ JSÍ? PROČ?</b>					
<b>JAKÉ JSOU VAŠE PLÁNY V HORIZONTU?</b>					
2 LET	5 LET		10 LET		
<b>CO POVAŽUJETE ZA SVÉ 3 SILNĚ STRÁNKY?</b>			<b>CO POVAŽUJETE ZA SVÉ 3 SLABĚ STRÁNKY?</b>		
<b>ODKDY MŮŽETE NEJDRÍVEN NASTOUPIT?</b>			<b>ODKUD BYSÍTE K NÁM DOUJÍZDĚLI/ A A JAK DLOUHO BY VÁM TRVALA CESTA K NÁM?</b>		
<b>KDY MŮŽETE PRACOVAT (MAXIMÁLNĚ)?</b>					
Pondělí					
Úterý					
Středa					
Čtvrtek					
Pátek					
Sobota					
Neděle					

Příloha č. 2



Příloha č. 3

JAK HODNOTÍTE DNEŠNÍ POHOVORY?

---

---

---

---

---

PREFERUJETE VÍCE OSOBNÍ POHOVOR?

---

---

---

---

---

CO BY JSTE ZMĚNILI NA SKUPINOVÉ FORMĚ POHOVORU?

---

---

---

---

---

CO NAOPAK HODNOTÍTE JAKO NAJVÍCE PŘÍNOSNÉ?

---

---

---

---

---

JAK HODNOTÍTE OSTATNÍ ÚČASTNÍKY POHOVORU?

---

---

---

---

---

JAK HODNOTÍTE VEDENÍ POHOVORU?

---

---

---

---

---

DĚKUJEME!

RED BULL CONSUMER COLLECTING TEAM!!

## **Bibliografické údaje**

Jméno autora: Tereza Prouzová

Obor: Sociální a mediální komunikace

Forma studia: kombinované

Název práce: Procesy výběru zaměstnanců oddělení Consumer Collecting společnosti

Red Bull Česká republika, s.r.o.

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 72

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů českých použitých zdrojů: 12

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 4

Počet internetových zdrojů: 3

Vedoucí práce: PhDr. et ThDr. Radek Mezulánik, Ph.D.